

schillingreport 2024

Trans-
parenz
an der
Spitze

Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors

Inhaltsverzeichnis

Editorial	4
1 Executive Summary	5
2 Einleitung	7
3 Allgemeine Angaben zum Report	7
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	12
4.3 Erfahrung der Gremiumsmitglieder	13
4.4 Alter der Gremiumsmitglieder	16
4.5 Verweildauer der ausgetretenen Gremiumsmitglieder	18
5 Die Gender Diversity der Unternehmen und des öffentlichen Sektors	20
6 Die Nationalitäten im Private Sector	21
6.1 Geschäftsleitung	21
6.2 Verwaltungsrat	22
6.3 Frauen	25
7 Ein Blick auf interessante Untergruppen	28
7.1 CEOs und VRP	28
7.2 SMI-Unternehmen	34
8 Übersicht der einbezogenen Unternehmen	41
9 Datengrundlage	43
10 Kontakt	43
Interviews mit Vertretern der Wirtschaft und des öffentlichen Sektors	
Urs Baumann	11
Joana Filippi	17
Nadja Lang	23
Fabian Rupprecht	27
Suzanne Thoma	31
Benedikt van Spyk	35
Marc Werner	39

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	VRP	Verwaltungsratspräsident/Verwaltungsratspräsidentin

Editorial



Die gute Nachricht vorweg: Die Unternehmen erreichen die Geschlechterrichtwerte sowohl im Verwaltungsrat als auch in der Geschäftsleitung. Dass dies vor Ablauf der Übergangsfristen möglich war, liegt an der positiven Veränderung aller Einflussfaktoren: Die Unternehmen erkennen den Mehrwert von divers aufgestellten Führungsteams, immer mehr gut ausgebildete Frauen wollen sich in Führungsaufgaben einbringen, der Staat erwartet eine grosse Lücke im Arbeitsmarkt aufgrund der demografischen Entwicklung, und die Gesellschaft versteht, dass wir es uns nicht mehr leisten können, die gut ausgebildeten Frauen nicht im Berufsleben zu halten. Erste Unternehmen haben zudem erkannt, dass zwei und mehr Frauen in den Führungsteams der Schlüssel zu echter, nachhaltiger Gender Diversity sind. Nur so lassen sich die «männlich geprägten» Muster aufweichen, was sich wiederum als positives Signal auf die Arbeitgeberattraktivität auswirkt, womit auch zeitgemäss orientierte Männer stärker angezogen werden.

Kommen wir nun zu den Entwicklungen, die mir Sorgen bereiten: Diverse Signale aus dem Markt machen mich stutzig, und ich frage mich, ob wir uns auf dem rechten Weg befinden. Von verschiedener Seite wurde ich im Nachgang zur Publikation der Daten im Februar darauf angesprochen, weshalb ich diesen wichtigen Meilenstein der Erreichung der Geschlechterrichtwerte nicht positiver kommentieren würde. Die Wahrheit ist aber, dass wir die Geschlechterrichtwerte genau als das betrachten sollten, was sie sind: Schwellenwerte. Somit kann das Erreichen eines Minimums kaum als grosses Ziel gefeiert werden. Streng genommen ist es erst die Überschreitung der Startlinie, und das Ziel eines maximal genderdurchmischten «Miteinanders» in der Führung bleibt noch weit entfernt. Daher stammen auch meine Vorbehalte. Die beispiellos hohe Fluktuation weiblicher Geschäftsleitungsmitglieder und dass die ausgetretenen Frauen im Schnitt nur 3 Jahre der Geschäftsleitung angehörten, sind bloss zwei dieser Signale, die mich vorsichtig stimmen. Deshalb freut mich zwar die Erreichung der Mindestvorgaben, gleichzeitig bin ich mir bewusst, dass noch viel Arbeit vor uns liegt. Einmal mehr zeigt sich, dass das Generationenprojekt einer ausgewogenen Gender Diversity – und damit meine ich einen Zielkorridor von 40 bis 60 % Frauen und Männern – auf oberster Ebene eben ein Marathon ist und nur erreicht wird, wenn alle mitziehen. Auch im Verwaltungsrat kann ich den erreichten Richtwert von 30 % nur als Etappenziel bezeichnen, wenn ich mir vor Augen führe, dass die Schweiz im Vergleich mit den EU-Ländern auf den allerletzten Plätzen rangiert.

Ein anderes Thema, das mich in der kürzeren Vergangenheit umtreibt, ist die zunehmende Überalterung der Geschäftsleitungen, was eine gewisse Ambivalenz in mir hervorruft. Einerseits nehmen die Komplexität der Unternehmensführung und die Kadenz externer Ereignisse in einem Masse zu, wie wir es vor 20 Jahren noch nicht kannten. Somit ist nachvollziehbar, dass eine gewisse Seniorität und Erfahrung nötig sind, um diesen Herausforderungen zu begegnen und sie erfolgreich zu meistern. Andererseits frage ich mich, wann wir aufgehört haben, an die 40-jährigen Nachwuchskräfte zu glauben. Schliesslich sind diese weder schlechter ausgebildet noch unerfahrener als ihre Vorgänger/innen vor 20 Jahren – das Gegenteil ist eher der Fall. Trotzdem stellen wir fest, dass die Geschäftsleitungsmitglieder zunehmend älter werden, am stärksten steigt das Alter bei den CEOs an. Eine grosse Zahl an Unternehmen beschäftigt Geschäftsleitungsmitglieder, deren Durchschnittsalter bei über 55 Jahren liegt. Ist Unternehmensführung bald nur noch ein Thema für die ganz Erfahrenen? Oder weshalb gelingt es den Unternehmen nicht, eine breitere Altersdurchmischung zu erreichen? Fehlt es den Nominationskomitees an Mut oder gar an qualifizierten Kandidaten und Kandidatinnen, die sie über die eigene Kaderschmiede aufgebaut haben?

Zur Auflockerung des Datenmaterials finden Sie wie gewohnt spannende Interviews mit inspirierenden Persönlichkeiten der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihr Guido Schilling

1 Executive Summary

Die 100 grössten Schweizer Arbeitgeber erreichen gemäss schillingreport 2024 die Vorgaben der Geschlechterrichtwerte. 7, bzw. 2 Jahre vor Ablauf der Übergangsfristen zählen die Geschäftsleitungen 20 % Frauen und die Verwaltungsräte 31 %. Was wie ein grosser Durchbruch anmutet, birgt allerdings wichtige Aufpassfelder: Die Fluktuation unter den weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern erreicht einen beispiellosen Höchststand, die Anzahl Präsidentinnen, weiblicher CEOs sowie CFOs ist rückläufig, und die Gremien werden über sämtliche Samples hinweg zunehmend älter. Auch im SMI flacht die Entwicklung bezüglich Gender Diversity ab. Erfreulich, im Topkader der öffentlichen Verwaltung steigt der Frauenanteil auf 25 %.

Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors

Bisher bewegten sich private und öffentliche Arbeitgeber bei der Gewinnung von Frauen für die Geschäftsleitung in einem absoluten Minderheitsumfeld. Je höher in der Hierarchie, desto mehr erinnerte die Suche nach Frauen an die berühmte Nadel im Heuhaufen. Aktuell sehen wir, dass es im Middle Management der Schweizer Wirtschaft einen respektablen Pool an qualifizierten Managerinnen gibt, die nicht nur in Service-, sondern zunehmend in Business-Rollen mit direktem Impact auf das Ergebnis tätig sind. Dieses Potenzial wird sich in einigen Jahren in den Geschäftsleitungen niederschlagen, wenn die Unternehmen auf Rahmenbedingungen setzen, welche die Vereinbarkeit von Karriere und Familie begünstigen und innerhalb derer sich Frauen wohlfühlen.

Die 100 grössten Schweizer Arbeitgeber erreichen aktuell wie erwartet die von der Politik geforderten Geschlechterrichtwerte. Die diesjährigen Ergebnisse hinterlassen dennoch einen bitteren Nachgeschmack. Dass die Unternehmen die Richtwerte erreichen würden, war bereits vor 2 Jahren klar. Dies als Erfolg zu verbuchen, wäre allerdings kurzsichtig. Jetzt, da die grundlegenden Hausaufgaben erledigt sind, liegt das Augenmerk auf den zu beobachtenden Mustern. Im vorliegenden Report sind wir genau dieser Frage nachgegangen, nicht nur in Bezug auf die Gender Diversity, sondern auch in Bezug auf die generelle Entwicklung der vorliegenden Samples. Sorge bereiten verschiedene erste Indikatoren, welche kurzfristig positive Resultate zeitigen mögen, jedoch langfristig Risiken bergen.

Hohe Fluktuation weiblicher Geschäftsleitungsmitglieder

Stieg der Anteil Unternehmen mit mindestens 30 % Frauen in der Geschäftsleitung über die vergangenen 5 Jahre kontinuierlich von 4 % in 2019 auf 21 % in 2023, so sinkt er aktuell wieder auf 20 %. Gleichzeitig stagniert der Anteil Unternehmen ohne Frauen in der Geschäftsleitung bei 23 % nach Jahren der steilen Absenkung von 53 % in 2019 auf 25 % in 2023. Ein Grund für diese Verschiebungen zeigt sich in der Fluktuation: Traten in den vergangenen Jahren zwischen 10 und 16 Frauen von ihrer Position in der Geschäftsleitung zurück, so sind es aktuell 33. Diesen gegenüber stehen 44 Neueintritte von weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern, was unter dem Strich in einem Nettozuwachs von 11 resultiert, womit der Geschlechterrichtwert von 20 % knapp erreicht wurde. Die gewonnenen Frauen zu halten, ist der Schlüssel für eine ausgewogene Durchmischung. Allerdings stellen wir bereits seit Jahren fest, dass weibliche Geschäftsleitungsmitglieder bei Amtsaustritt mit 3 Jahren eine deutlich kürzere Verweildauer im Gremium aufweisen als ihre Kollegen mit 7 Jahren. Eine derart kurze Zugehörigkeit kann kaum nachhaltig sein.

Weshalb der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen nicht stärker ansteigt – ein Erklärungsversuch für die hohe Fluktuation

Betrachtet man die neuen Geschäftsleitungsmitglieder, so zeigt sich, dass 62 % bereits im Unternehmen tätig waren, bevor sie in die Geschäftsleitung kamen. Dieser Anteil intern Berufener blieb über die vergangenen Jahre in etwa gleich. Von den männlichen Geschäftsleitungsmitgliedern wurden 64 % intern berufen, bei den weiblichen sind es 55 %. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass 45 % der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder von extern ins Unternehmen und in die Geschäftsleitung kamen. Dies könnte durchaus ein Grund für die kürzere Verweildauer der ausgetretenen weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder sein. Jemand Externes, der u.U. erstmals in eine Geschäftsleitungsfunktion kommt, muss sich nicht nur mit der neuen Rolle in der Geschäftsleitung, sondern auch mit dem Unternehmen, der Kultur und den Gegebenheiten vertraut machen. Intern Berufene haben den Vorteil, dass sie die unternehmensspezifische DNA kennen und bereits vernetzt sind.

Die intern beförderten Frauen wurden bereits nach 9 Jahren Betriebszugehörigkeit in die Geschäftsleitung berufen, während es bei den Männern 12 Jahre sind.

Der Anteil Ausländer/innen in der Geschäftsleitung oszilliert seit vielen Jahren um 45 % und beträgt aktuell 46 %. Auf das Geschlecht heruntergebrochen, stammen 45 % der männlichen und 57 % der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder nicht aus der Schweiz. Unter den neu berufenen Geschäftsleitungsmitgliedern finden sich 55 % ohne Schweizer Pass, bei den Männern sind es 51 %, bei den Frauen sogar 66 %. Deutlich internationaler sind die Unternehmen im SMI zusammengesetzt mit 73 % ausländischen Geschäftsleitungsmitgliedern, wobei von den Männern 68 % und von den Frauen 85 % keinen Schweizer Pass besitzen. Ausländische Manager/innen müssen sich zusätzlich mit Land und Leuten vertraut machen. Im Gegensatz zu anderen Ländern hat die Vereinbarkeit von Familie und Karriere in der Schweiz zudem noch keine Tradition.

Unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern fällt auf, dass die Frauen mit 49 Jahren um einiges jünger sind bei Eintritt in das Gremium als ihre Kollegen, die mit 52 Jahren berufen werden. Die weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder sind jünger, werden früher befördert, haben eher keinen Schweizer Pass und verweilen deutlich kürzer im Gremium als ihre Kollegen.

Zunehmende Überalterung in der Geschäftsleitung

In den vergangenen Jahren nahm das Durchschnittsalter über alle Samples kontinuierlich zu. In der Geschäftsleitung sind die Mitglieder aktuell 53 Jahre alt. Die weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder sind mit 51 Jahren etwas jünger als ihre männlichen Kollegen mit 54 Jahren. Am stärksten stieg das Alter bei den CEOs an. 2011 lag der Schnitt noch bei 52 Jahren, wobei die neu gewählten CEOs 49 Jahre alt waren. Von diesen 14 Neuzugängen waren damals 29% älter als 50 Jahre. Aktuell sind die CEOs durchschnittlich 55 Jahre alt und die Neuen 53 Jahre. 67% der 24 neu gewählten CEOs sind aktuell älter als 50 Jahre. In Anbetracht der demografischen Entwicklung birgt diese Überalterung grosse Risiken und führt langfristig in eine Sackgasse. Es stellt sich die Frage, ob die Verwaltungsräte dies in ihren Risk Assessments entsprechend berücksichtigen.

Motor SMI verliert an Drive

Die im SMI notierten Unternehmen erreichten bereits 2022 den Geschlechterrichtwert von 30% im Verwaltungsrat und 20% in der Geschäftsleitung. Im Verwaltungsrat stagniert dieser Wert aktuell bei 34%, und in der Geschäftsleitung steigt er leicht auf 26%. Beides respektable Werte, dennoch ist im Wirtschaftsmotor SMI eine Abflachung spürbar, welche aufhorchen lässt.

Öffentlicher Sektor hält ein, was er fordert, und ist weiterhin auf Kurs

Im Public Sector steigt der Frauenanteil im Topkader auf 25% (Vorjahr 24%). 31% der Vakanzen im obersten Management wurden mit Frauen besetzt. Betrachtet man die Bundesverwaltung losgelöst von den Kantonen, stagniert der Frauenanteil im Topkader weiterhin bei 38%, wobei aktuell 25% der Vakanzen beim Bund mit Frauen besetzt wurden.

2 Einleitung

Seit 19 Jahren erhebt die guido schilling ag die Daten zur Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber. Seit acht 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 99 %, jene für die Verwaltungsräte liegt ebenso 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 2023. Da die Daten zur Gender-Diversity-Pipeline nur alle zwei Jahre erhoben werden, ist der Stichtag dort der 31. Dezember 2022.

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

In diesem Jahr enthält der schillingreport eine Reihe von Interviews mit CEOs sowie Staatsschreiber/innen 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 achtzehnten Erscheinungsjahr auf einer soliden Datenkonsistenz.

Datengrundlage

Die Datengrundlage ist online unter www.schillingreport.ch/de/datengrundlage verfügbar und gibt umfassend über alle Samples Auskunft. Diese enthält auch 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.



Scannen Sie den QR-Code, um auf die Website der Datengrundlage zu gelangen.

Untersuchte Samples

Die Liste aller einbezogenen Firmen kann auf den Seiten 41 und 42 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 2023. Da die Daten zur Gender-Diversity-Pipeline nur alle zwei Jahre erhoben werden, ist der Stichtag dort der 31. Dezember 2022.

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 ABB Ltd. und die UBS AG mit ihren Tochtergesellschaften ABB Schweiz AG respektive UBS Switzerland 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					
	2024	2023	2024	2023	2023	2021						
Total untersuchte Unternehmen/Organisationen	138	138	27	27	250	250						
Effektiv im Report enthaltene Unternehmen/Organisationen	119	100 %	122	100 %	27	100 %	27	100 %	122	100 %	145	100 %
Vollständige Angaben verfügbar	118	99 %	117	96 %	27	100 %	20	74 %	112	92 %	132	91 %

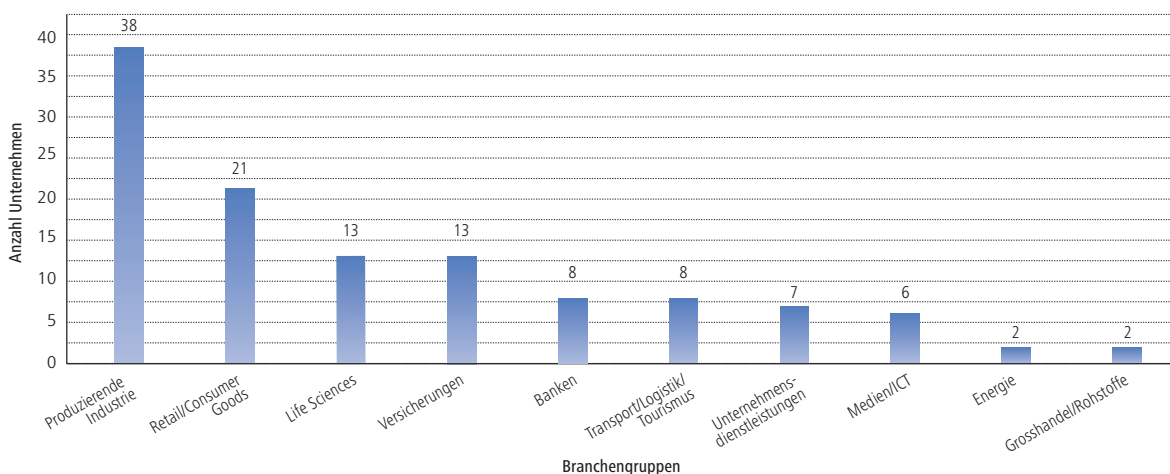
Die Grösse des Private-Sector-Samples variiert über die Jahre aufgrund von Fusionen, Übernahmen und der Zusammensetzung des SMI. Auch Veränderungen innerhalb eines Unternehmens können zur Folge haben, dass die zugrunde liegenden Kriterien für die Aufnahme in den schillingreport nicht mehr erfüllt werden. Aktuell wurden für den Private Sector 943 Geschäftsleitungsmitglieder in 119 Unternehmen untersucht. Für den Public Sector wurden in 26 Kantonen und der Bundesverwaltung 1061 Topkader untersucht. Für die Analyse der Gender-Diversity-Pipeline wurden die letztjährigen Zahlen von 122 Unternehmen übernommen.

VR/Bundes- und Regierungsrat/ Gender-Diversity-Pipeline	Private Sector				Public Sector				Gender-Diversity-Pipeline			
	2024		2023		2024		2023		2023		2021	
Total untersuchte Unternehmen/Organisationen	100		100		27		27		250		250	
Effektiv im Report enthaltene Unternehmen/ Organisationen	94	100 %	96	100 %	27	100 %	27	100 %	122	100 %	145	100 %
Vollständige Angaben verfügbar	93	99 %	93	97 %	27	100 %	27	100 %	112	92 %	137	94 %

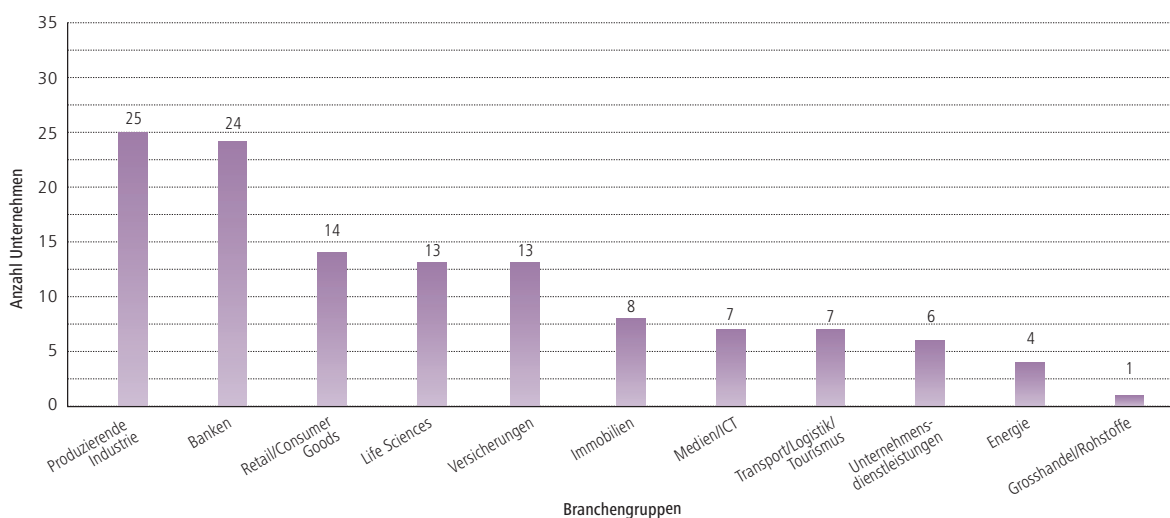
Das Sample der Verwaltungsräte im Private Sector ist kleiner als jenes der Geschäftsleitungen, da die Verwaltungsräte von Schweizer Ländergesellschaften sowie solche von Konzerndivisionen nicht einbezogen wurden. Eine Erhebung dieser Gremien würde das Bild des Samples verzerren. Aktuell wurden 863 Verwaltungsratsmitglieder in 93 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 122 Unternehmen übernommen.

Branchenverteilung der untersuchten Unternehmen

Im schillingreport 2024 sind für den Private Sector 119 Unternehmen aus 10 verschiedenen Branchen vertreten. Es dominieren die Produzierende Industrie (38) und Retail/Consumer Goods (21). Die Finanzdienstleister – Versicherungen und Banken zusammengenommen – sind mit 21 Unternehmen vertreten.



Für die Gender-Diversity-Pipeline wurden 122 Unternehmen aus 11 verschiedenen Branchen untersucht. Es dominiert die Produzierende Industrie mit 25 teilnehmenden Unternehmen. Die Finanzdienstleister – Versicherungen und Banken zusammengenommen – sind mit 37 Unternehmen vertreten.



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			
	Sample		Neue		Sample		Neue	
Anzahl Unternehmen/Organisationen	119				27			
Total Mitglieder	943	100 %	163	100 %	1061	100 %	109	100 %
Anteil Frauen	186	20 %	44	27 %	262	25 %	34	31 %
Anteil Männer	757	80 %	119	73 %	799	75 %	75	69 %
Anteil Schweizer/innen	505	54 %	73	45 %				
Anteil Ausländer/innen	438	46 %	90	55 %				
Anteil Neue	163	17 %			109	10 %		

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. Ab 2017 verzeichnete der Private Sector höhere Frauenanteile unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern und erreichte 2019 8 % Frauen. 2022 gelang ein Rekordwachstum von +4 Prozentpunkten von 12 % Frauenanteil auf 17 % dank 39 % Frauen unter den neu Berufenen. 2023 betrug der Frauenanteil 19 %. Aktuell besetzen Unternehmen 27 % der offenen Stellen mit Frauen, erreichten aber dennoch den Geschlechterrichtwert von 20 % nur knapp, da eine rekordhohe Fluktuation bei den Frauen dem hohen Zuwachs gegenübersteht.

Die Fluktuation im Public Sector ist mit 10 % tiefer als in der Privatwirtschaft mit 17 %, der Frauenanteil unter den neu berufenen Topkadern ist mit 31 % etwas höher als in der Privatwirtschaft mit 27 %. So gelang der öffentlichen Verwaltung ein Sprung von 24 % auf 25 % weibliche Topkader. Betrachtet man die Bundesverwaltung losgelöst von den Kantonen, beläuft sich der Frauenanteil im Topkader auf 38 %, wobei aktuell 25 % der Vakanzen beim Bund mit Frauen besetzt wurden. In den 26 Kantonen beträgt der Frauenanteil im Topkader 24 %

Die 20 SMI-Unternehmen erreichten bereits vor 2 Jahren den Geschlechterrichtwert und stehen aktuell bei 26 % weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern. Betrachtet man das Sample der hundert grössten Arbeitgeber ohne die 20 SMI-Unternehmen, so zeigt sich, dass diese den Richtwert in der Geschäftsleitung noch nicht erreicht haben und bei 18 % Frauenanteil in der Geschäftsleitung stagnieren.

Der Anteil Ausländer/innen wurde nur für die Unternehmen der Privatwirtschaft erhoben, da der Public Sector im Topkader nahezu ausschliesslich Schweizerinnen und Schweizer beschäftigt und eine Erhebung des Anteils Ausländer/innen keinerlei Relevanz hat. Im Private Sector stagniert der Anteil Ausländer/innen in den Geschäftsleitungen auf 46 %, wobei die neu im Erhebungsjahr hinzugekommenen Geschäftsleitungsmitglieder zu 55 % Ausländer/innen sind. Anders ausgedrückt, verfügt mehr als die Hälfte der neu berufenen Geschäftsleitungsmitglieder über keinen Schweizer Pass.

«Die Grundsätze der Nachhaltigkeit sind in unserer Strategie und über unsere gesamte Geschäftstätigkeit integriert»



Urs Baumann

Urs Baumann ist seit September 2022 CEO der Zürcher Kantonalbank. Er verfügt über langjährige Erfahrung im nationalen und internationalen Management als Verwaltungsratsmitglied, Gruppen-CEO, Geschäftsführer und Managing Director. Seine Karriere startete er 1993 als Berater bei McKinsey & Company in Zürich. Ab 1998 sammelte er Berufserfahrung im Finanz- und Bankensektor bei Swisscard in Horgen, der Barclays Bank plc in London, der Lindorff Group in Oslo und der Bellevue Group AG in Küsnacht. 2015 war er Mitgründer der Blue Earth Capital AG in Zug, die er bis März 2022 als CEO leitete. Urs Baumann hat einen Master of Arts der Universität St. Gallen und einen MBA-Abschluss der Universität Chicago Booth School. Er ist Verwaltungsrat der Schweizerischen Bankiervereinigung, Vizepräsident des Verwaltungsrats des Verbands Schweizerischer Kantonalbanken und Vorstandsmitglied der Zürcher Volkswirtschaftlichen Gesellschaft.

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Führung weiterentwickelt in Zeiten von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz, Individualisierung aufseiten der Arbeitnehmenden und Agilität?

Ich sehe hier allen voran drei grosse Themen. Zum einen: Empowerment. Mitarbeitenden Verantwortung und Autonomie zu übertragen, ist heute wie auch morgen ein zentraler Erfolgsfaktor und eine Grundvoraussetzung für Agilität. Dafür braucht es als Zweites Vertrauen – gerade mit dem Anstieg an Remote Work bedarf es eines Führungsmodells, dass ohne «Kontrolle» vor Ort auskommt. Als dritten grossen Trend sehe ich das kontinuierliche Fördern und Fordern von Mitarbeitenden. Mit der Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz ist die Halbwertszeit von Wissen viel kürzer geworden, und auch die Rollen verändern sich viel schneller, als es früher der Fall war. Umso wichtiger ist es, sich kontinuierlich weiterzubilden und offen für Veränderungen zu sein.

Die Unternehmen erreichen aktuell die Geschlechterrichtwerte im Verwaltungsrat von 30 % und in der Geschäftsleitung von 20 %. Wie geht es aus Ihrer Sicht nach diesem Meilenstein weiter im Generationenprojekt Gender Diversity?

Es ist erfreulich, dass die Zahlen langsam nach oben gehen; die Schweiz hinkt hier aber im internationalen Vergleich weiter hinterher. Mein Wunsch wäre es, dass Gender Balance – und ganz grundsätzlich Diversität und Inklusion – eine Selbstverständlichkeit würde.

Der Frauenanteil in Ihrer Geschäftsleitung ist noch unter dem geforderten Minimum. Welche entsprechenden Massnahmen haben Sie ergriffen?

Um den Anteil von Frauen in der Geschäftsleitung nachhaltig zu steigern, müssen wir zunächst den Anteil von Frauen in hohen Führungsfunktionen ausbauen – also die «Pipeline» an potenziellen Kandidatinnen erweitern. Hier muss ich selbstkritisch sagen: Wir sind noch nicht dort, wo wir sein möchten – wenngleich die Richtung stimmt. Deswegen haben wir entschieden, uns konkrete Ziele für die Durchmischung der Geschlechter in der Führung zu setzen. Auf der zweiten Führungsstufe möchten wir bis 2026 einen Frauenanteil von 20 % erreichen, auf der dritten Führungsstufe einen Anteil von 30 %. Beim Nachwuchs ist das Ziel, gleich viele Frauen wie Männer auszubilden.

Gemäss unseren Erhebungen blieben die Frauen, die vergangenes Jahr aus den Geschäftsleitungen austraten, nur 3 Jahre im Amt. Welche Massnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen ergriffen, um eine möglichst hohe Retention der weiblichen Führungskräfte sicherzustellen?

Grundsätzlich erfreuen wir uns einer geringen Fluktuation – dies gilt gleichwohl für Mitarbeiterinnen als auch Mitarbeiter und über alle Führungsstufen hinweg. Tatsächlich ist gerade bei unseren Mitarbeiterinnen in hohen Führungsfunktionen die Retention besonders hoch. Wie wir das erreichen? Allem voran durch unser gutes Arbeitsklima mit einem respektvollen Miteinander – unabhängig von der Hierarchiestufe. Daneben bieten wir familienfreundliche Arbeitsbedingungen und ein Mentoringprogramm, Seminare, Mitgliedschaften und Vernetzungsanlässe an. Wir haben ein internes Frauennetzwerk mit dem Slogan «Inspirieren, diskutieren, weiterkommen» und eine Gold-Mitgliedschaft mit Advance – Gender Equality in Business. Zudem sind wir aktive Förderin der Fondsfrauen.

Wir haben festgestellt, dass das Durchschnittsalter in den Geschäftsleitungen zunehmend ansteigt. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?

Für andere Geschäftsleitungen kann ich nicht sprechen. Bei uns in der Zürcher Kantonalbank hat sich die Generaldirektion in den letzten Jahren jedoch im Schnitt verjüngt – dies im Rahmen unserer langfristig ausgerichteten Nachfolgeplanung.

Der ökologische Fussabdruck der Schweizer Unternehmen ist gross. Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen, und wie veränderten ökologische Überlegungen die Schwerpunkte der Unternehmensstrategie?

Die Nachhaltigkeit ist ein fester Bestandteil unseres gesetzlich verankerten Leistungsauftrags, er ist Teil unserer DNA. Die Grundsätze der Nachhaltigkeit sind in unserer Strategie und über unsere gesamte Geschäftstätigkeit integriert. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, einen Beitrag zur Reduktion der Treibhausgasemissionen auf netto-null bis 2050 zu leisten – im eigenen Bankbetrieb wollen wir netto-null bis spätestens 2030 erreichen. Wir entwickeln Produkte und Dienstleistungen, die unseren Kundinnen und Kunden dabei helfen, eine positive Nachhaltigkeitswirkung ihrer Geschäftstätigkeit zu entfalten.

Verwaltungsräte und Bundes-/Regierungsräte

Zusammensetzung der Verwaltungsräte und Bundes-/Regierungsräte	Private Sector				Public Sector	
	Sample		Neue		Sample	
Anzahl Unternehmen/Organisationen	93				27	
Total Mitglieder	863	100 %	109	100 %	160	100 %
Anteil Frauen	270	31 %	49	45 %	51	32 %
Anteil Männer	593	69 %	60	55 %	109	68 %
Anteil Schweizer/innen	544	63 %	56	51 %		
Anteil Ausländer/innen	319	37 %	53	49 %		
Anteil Neue	109	13 %				

In den Verwaltungsräten der Privatwirtschaft finden sich 31 % weibliche Mitglieder (2023 29 %), womit die Unternehmen den Geschlechterrichtwert erreichen. Unter den neu gewählten Verwaltungsratsmitgliedern finden sich 45 % Verwaltungsrätinnen – ein absoluter Spitzenwert. Fast die Hälfte vakanter Verwaltungsratsitze wurde somit mit einer Frau besetzt. Die politischen Gremien des Bundes und der Kantone weisen 32 % Bundes- und Regierungsrätinnen auf (2023 29 %), wobei der Bund 43 % (2023 43 %) Bundesrätinnen zählt.

Im SMI stagniert der Frauenanteil im Verwaltungsrat bei 34 %. Betrachtet man die hundert grössten Schweizer Arbeitgeber ohne die 20 SMI-Unternehmen, so erreichen diese aktuell einen Frauenanteil von 30 % im Verwaltungsrat und erfüllen somit den geforderten Geschlechterrichtwert.

Der Anteil Ausländer/innen in den Verwaltungsräten der Privatwirtschaft beträgt 37 % (2023 36 %), wobei 49 % der neu gewählten Verwaltungsratsmitglieder über keinen Schweizer Pass verfügen. Im Public Sector wird auf diese Erhebung verzichtet, da die politischen Ämter ausschliesslich Schweizern/Schweizerinnen vorbehalten sind.

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

Die Verantwortungsbereiche der Topkader des Bundes und der Kantone

Verantwortungsbereiche Topkader	Sample		Bundeskanzler/ Staatschreiber/innen		Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen		Amtsleiter/innen	
Grösse des Samples	1062	100 %	27	100 %	164	100 %	879	100 %
Bestehende	952	90 %	24	89 %	143	87 %	793	90 %
Neue	110	10 %	3	11 %	21	13 %	86	10 %

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-Funktionen gelten alle umsatzrelevanten Rollen im Unternehmen bzw. jene Funktionen, die im Kerngeschäft des Unternehmens sind wie z.B. Sales, Marktverantwortungen, Forschung, Entwicklung und Produktion. Unter Service-Funktionen 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 der GL-Mitglieder				Verantwortungsbereiche neuer GL-Mitglieder			
	Business-Funktion		Service-Funktion		Business-Funktion		Service-Funktion	
Grösse des Samples	667	71 %	276	29 %	99	61 %	64	39 %
Frauen	87	47 %	99	53 %	14	32 %	30	68 %
Männer	580	77 %	177	23 %	85	71 %	34	29 %

71 % der Geschäftsleitungsmitglieder sind in einer Business-Funktion tätig, unter den Neuen wurden 61 % mit einer Business-Rolle betraut. Während etwa die Hälfte der Frauen (53 %) 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	Sample		Neue	
Grösse des Samples	1069	100 %	185	100 %
Vorher im Unternehmen tätig	583	55 %	66	36 %
Vorher in anderer GL tätig	265	25 %	72	39 %
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	63	6 %	25	14 %
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	158	15 %	22	12 %

55 % 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. 25 % der Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits vor ihrer Berufung in einem anderen Unternehmen in der Geschäftsleitung tätig. Demgegenüber weisen nur 15 % keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung auf. Hierbei kann es sich auch um Manager/innen 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 12 % weder Erfahrung aus einer anderen Geschäftsleitung mitbringen noch unternehmensintern rekrutiert wurden. 36 % der Manager/innen unter den Neuen waren vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung bereits im Unternehmen tätig. 39 % der Manager/innen 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	16 Jahre	11 Jahre
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	4 Jahre	11 Jahre	7 Jahre
Vorher in anderer GL tätig	4 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/innen länger im Unternehmen tätig sein müssen (durchschnittlich 11 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 7 Jahren in das Führungsgremium berufen.

Vergleicht man die 64 % intern beförderten Männer mit den 55 % intern beförderten Frauen, so zeigt sich, dass die intern berufenen Frauen bereits nach 9 Jahren Betriebszugehörigkeit in die Geschäftsleitung geholt wurden, während die Männer mit 12 Jahren 3 Jahre länger als die Frauen im Unternehmen tätig waren vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung.

Verwaltungsräte

Herkunft der VR-Mitglieder	Sample		Neue	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Vorher im Unternehmen tätig	167	100 %	17	100 %
Vorher CEO im Unternehmen	37	22 %	2	12 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	17	10 %	2	12 %
Vorher GL-Mitglied und CEO im Unternehmen	5	3 %	0	0 %
Vorher weder GL-Mitglied noch CEO im Untern.	108	65 %	13	76 %

In diesem Jahr wurden insgesamt 863 Verwaltungsratsmitglieder untersucht. Von diesen waren 167 bereits vor ihrem Eintritt in den Verwaltungsrat im Unternehmen tätig (19%). Davon waren 22% als CEO angestellt, 10% 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 863 Verwaltungsratsmitgliedern 11% in der Geschäftsleitung einer anderen vom schillingreport erfassten Unternehmung tätig waren, bevor man sie in den aktuellen Verwaltungsrat berief. 62 Personen sitzen gleichzeitig in mehreren Verwaltungsräten des untersuchten Samples ein und besetzen insgesamt 134 Sitze. 30 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
Sample	6 Jahre		
Vorher operativ im Unternehmen tätig	9 Jahre	18 Jahre	9 Jahre

Das durchschnittliche Verwaltungsratsmitglied ist seit 6 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 18 Jahren an und wurden nach 9-jähriger Tätigkeit in den Verwaltungsrat berufen. Die neuen Verwaltungsratsmitglieder wurden nach einem durchschnittlichen Dienstalter von 9 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

Dienstalter der Topkader	Sample	Bundeskanzler/ Staatsschreiber/innen	Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen	Amtsleiter/innen
Sample	7 Jahre	9 Jahre	7 Jahre	7 Jahre
Frauen	5 Jahre	8 Jahre	6 Jahre	4 Jahre
Männer	8 Jahre	9 Jahre	8 Jahre	8 Jahre

Das Dienstalter der untersuchten Personen beträgt durchschnittlich 7 Jahre. Die Männer unter den Staatsschreiber/innen 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 Kollegen. Besonders stechen die Amtsleiter hervor, deren Dienstalter durchschnittlich 4 Jahre höher als jenes der Amtsleiterinnen ist.

Erfahrung

Erfahrung der Topkader	Sample		Dienstalter in aktueller Position	Dienstalter beim Kanton	Eintritt in Kanton bis Eintritt in akt. Position
	Anzahl	Anteil			
Vorher im gleichen Kanton/beim Bund tätig (nahtlos)	535	50 %	7 Jahre	18 Jahre	11 Jahre
Vorher nicht im gleichen Kanton/beim Bund tätig	527	50 %	7 Jahre		

50 % der Personen waren vor der Übernahme ihrer aktuellen Position bereits ohne Unterbruch beim gleichen Kanton wie heute bzw. beim Bund beschäftigt. Somit hat sich 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.

Durchlässigkeit

Herkunft der Topkader	Sample		Bundeskanzler/ Staatsschreiber/innen		Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen		Amtsleiter/innen	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Total Mitglieder	1062	100 %	27	100 %	164	100 %	879	100 %
Vorher schon im gleichen Kanton/beim Bund tätig	535	50 %	16	59 %	92	56 %	430	49 %
Vorher in Privatwirtschaft tätig	350	35 %	8	27 %	51	33 %	292	35 %
Vorher in öff.-rechtl. Umfeld tätig	537	53 %	18	60 %	80	52 %	441	53 %
Vorher in Privatwirtschaft und öff.-rechtl. Umfeld tätig	127	13 %	4	13 %	22	14 %	101	12 %

Insgesamt waren 50 % der untersuchten Topkader bereits vor ihrer aktuellen Position beim heutigen Arbeitgeberkanton/beim Bund tätig. 53 % 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 35 %. 66 % übten zuvor eine Tätigkeit bei einer anderen öffentlichen Verwaltung aus. 13 % 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 111 neu in die Position gelangten Personen wurden 55 % intern rekrutiert (2021 63 %). 76 % der Neuen waren zuvor in einer anderen öffentlichen Verwaltung tätig, ebenso haben 42 % Erfahrung aus der Privatwirtschaft, 35 % haben sowohl Erfahrung aus einer anderen öffentlichen Verwaltung als auch aus der Privatwirtschaft. Am häufigsten werden die Staatsschreiber/innen kantons-/bundesintern rekrutiert. 59 % der untersuchten Staatsschreiber/innen gelangten von intern in ihre Position. Bei den Generalsekretärinnen und -sekretären sind es 56 % und bei den Amtsleiter/innen 49 %. Über ein Drittel der Amtsleiter/innen (35 %) bringt Erfahrung aus der Privatwirtschaft mit, bei den Generalsekretären/Generalsekretärinnen sind es 33 % und bei den Vorstehern/Vorsteherinnen der Kanzleien 27 %.

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

Alter GL	Sample	Neue
Durchschnittsalter der GL-Mitglieder	53 Jahre	52 Jahre
Durchschnittsalter der weiblichen GL-Mitglieder	51 Jahre	49 Jahre
Durchschnittsalter der ausländischen GL-Mitglieder	54 Jahre	52 Jahre
Durchschnittsalter der SMI-GL-Mitglieder	54 Jahre	53 Jahre
Durchschnittsalter der CEOs	55 Jahre	53 Jahre
Durchschnittsalter der SMI-CEOs	56 Jahre	63 Jahre

Die Geschäftsleitungsmitglieder sind im Schnitt 53 Jahre und die neuen Geschäftsleitungsmitglieder 52 Jahre alt. Bei beiden hat sich das Durchschnittsalter in den letzten Jahren erhöht. Das Durchschnittsalter der Neuen stieg seit 2008 um 6 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 3 Jahre jünger als ihre Kollegen (54 Jahre). Die Schweizer/innen sind 52 Jahre und die ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder 54 Jahre alt. Unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern sind die Ausländer/innen mit 52 Jahren 2 Jahre älter als die Schweizer/innen (50 Jahre).

Verwaltungsräte

Alter VR	Sample	Neue
Durchschnittsalter der VR-Mitglieder	60 Jahre	56 Jahre
Durchschnittsalter der weiblichen VR-Mitglieder	57 Jahre	54 Jahre
Durchschnittsalter der ausländischen VR-Mitglieder	60 Jahre	56 Jahre
Durchschnittsalter der SMI-VR-Mitglieder	61 Jahre	58 Jahre
Durchschnittsalter der VRP	63 Jahre	60 Jahre
Durchschnittsalter der SMI-VRP	65 Jahre	

Seit 2011 stagnierte das Durchschnittsalter im Verwaltungsrat bei 59 Jahren. Aktuell steigt es auf 60 Jahre. Die neuen Verwaltungsratsmitglieder sind 4 Jahre jünger (56 Jahre) als das Gesamtsample der Verwaltungsräte. Verwaltungsrätinnen sind 57 Jahre alt – 4 Jahre jünger als ihre Kollegen (61 Jahre). Die neuen Verwaltungsrätinnen sind 54 Jahre und die neuen männlichen Verwaltungsratsmitglieder 57 Jahre alt. Die Schweizer/innen sind 59 Jahre alt und somit ein Jahr jünger als die ausländischen Verwaltungsratsmitglieder mit 60 Jahren. Unter den neuen Verwaltungsratsmitgliedern sind die Ausländer/innen mit 57 Jahren 2 Jahre älter als die Schweizer/innen (55 Jahre).

«Ein sich schnell veränderndes Umfeld erfordert, dass auch die Verwaltung permanent in Bewegung bleibt»



Joana Filippi

Joana Filippi ist seit August 2021 Staatsschreiberin des Kantons Aargau. Sie leitet die Staatskanzlei mit den Abteilungen Generalsekretariat, Kommunikationsdienst des Regierungsrats, Strategie und Aussenbeziehungen sowie Rechtsdienst des Regierungsrats. Davor leitete sie während elf Jahren die Abteilung Public Affairs der Flughafen Zürich AG. Erste Verwaltungserfahrung sammelte sie im Kanton Schwyz als Vorsteherin des Amts für Wirtschaft. Internationale Berufserfahrung erwarb sie in einem Verlag. Sie absolvierte eine kaufmännische Lehre bevor sie die eidg. Matura nachholte und an den Universitäten Konstanz, Warwick und St. Gallen ihre Studien mit einem MA in International Political Economy und einem Executive MBA abschloss.

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Führung weiterentwickelt in Zeiten von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz, Individualisierung aufseiten der Arbeitnehmenden und Agilität?

Die erwähnten Entwicklungen erfordern in der Führung vermehrt soziale Interaktionen und partizipative Führungsansätze. Das erfordert die Weiterentwicklung von Soft Skills und lebenslanges Lernen. Daneben werden Grundwerte der Führung wie Authentizität, Transparenz, Glaubwürdigkeit weiterhin Bestand haben.

Welche Möglichkeiten bieten Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung, die im Allgemeinen zu wenig wahrgenommen werden, aber attraktiv wären für Führungskräfte aus der Privatwirtschaft?

Ein sich schnell veränderndes Umfeld erfordert, dass auch die Verwaltung permanent in Bewegung bleibt, Entwicklungen antizipiert, analysiert und Massnahmen umsetzt. Führungskräfte sind gefordert, interdisziplinär zu arbeiten sowie vernetzt zu denken – und das für ein sehr breites Themenspektrum. Das ist enorm bereichernd.

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

Berufs- und Führungserfahrungen aus verschiedenen Unternehmen und Organisationen sind immer von Vorteil, ob sie nun in der Privatwirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung erworben werden. Erfreulicherweise ist in beide Richtungen eine hohe Durchlässigkeit festzustellen, wovon Verwaltung und Privatwirtschaft gleichermaßen profitieren.

Öffentliche Verwaltungen müssen politische Vorgaben erfüllen, zugleich aber auch finanziellen Anforderungen genügen und sich permanent weiterentwickeln. Wie gehen Sie mit diesem Spannungsfeld um?

Politik ist bekanntlich die «Kunst des Machbaren». Das gilt auch für die kantonale Finanzpolitik. Die Prioritäten zwischen Notwendigem, Wünsch- und Machbarem zu setzen, obliegt dem Parlament. Die tägliche Umsetzung dieser Vorgaben in der Verwaltung ist ein Spannungsfeld, das ein zielgerichtetes Vorgehen, Antizipation und auch Kreativität erfordert; das ist herausfordernd und interessant.

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

Die Optimierung von Aufgaben und Ausgaben ist im Kanton Aargau ein in der Verfassung verankerter Dauerauftrag, der unser tägliches Wirken bestimmt. Leistungen zu identifizieren, die nicht mehr gebraucht werden, erachte ich als ein grosses Potenzial, um Produktivitätsgewinne zu erzielen. Der planvolle Einsatz von Digitalisierung und KI wird ebenfalls zunehmend Effizienzverbesserungen bringen. Wobei zuerst auch entsprechend in den Aufbau dieser Skills investiert werden muss.

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

In der Kantonsverwaltung versuchen wir mit einem Massnahmenpaket, das attraktive Arbeitsbedingungen, Weiterbildungsangebote oder Entwicklungsmöglichkeiten beinhaltet, für Führungs- und Fachkräfte attraktiv zu bleiben.

Der ökologische Fussabdruck der Schweiz ist gross. Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Kanton?

Als Wasserschlösschen der Schweiz hat das Thema im Kanton Aargau einen sehr hohen Stellenwert. Entscheidend ist, dass Nachhaltigkeit im Alltag gelebt wird. Dazu trägt neben diversen Programmen auch der kantonale Klimakompass bei, der beispielsweise konkrete Umsetzungsmassnahmen für den Klimaschutz und die Klimaanpassung aufzeigt.

Public Sector

Topkader des Bundes und der Kantone

Durchschnittsalter der Topkader des Bundes und der Kantone	Sample		Bundeskanzler/ Staatsschreiber/innen		Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen		Amtsleiter/innen	
	Sample	Neue	Sample	Neue	Sample	Neue	Sample	Neue
Grösse des Samples	1062	110	27	3	164	21	879	86
Total Mitglieder	54 Jahre	48 Jahre	55 Jahre	56 Jahre	51 Jahre	46 Jahre	54 Jahre	48 Jahre
Frauen	51 Jahre	46 Jahre	55 Jahre	55 Jahre	49 Jahre	45 Jahre	52 Jahre	46 Jahre
Männer	54 Jahre	49 Jahre	55 Jahre	56 Jahre	52 Jahre	46 Jahre	55 Jahre	50 Jahre

Die Topkader des Bundes und der Kantone sind im Schnitt 54 Jahre und die neuen Topkader 48 Jahre alt. Das Durchschnittsalter der weiblichen Topkader liegt bei 51 Jahren. Die Männer sind 3 Jahre älter (54 Jahre). Die neuen weiblichen Topkader sind 46 Jahre und die neuen männlichen Topkader 49 Jahre alt.

Das Durchschnittsalter der Bundeskanzler/innen und Staatsschreiber/innen lag seit Erhebungsbeginn 2016 bis vorletztes Jahr unverändert bei 52 Jahren. Seit 2021 ist ein Anstieg zu verzeichnen auf aktuell 55 Jahre.

Das Durchschnittsalter der Generalsekretärinnen und Generalsekretäre liegt ein Jahr höher gegenüber dem Vorjahr und liegt somit aktuell bei 51 Jahren. Seit Erhebungsbeginn 2016 ist das Durchschnittsalter um 2 Jahre gestiegen. Frauen sind 49 Jahre alt und somit 3 Jahre jünger als ihre Kollegen (52 Jahre).

Das Durchschnittsalter der Amtsleiter/innen stagniert gegenüber dem Vorjahr bei 54 Jahren. Seit Erhebungsbeginn 2016 ist das Durchschnittsalter um 2 Jahre gestiegen. Die Frauen sind mit 52 Jahren jünger als ihre Kollegen mit 55 Jahren.

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
Grösse des Samples	157	75	82	
Total Mitglieder	6 Jahre	6 Jahre	6 Jahre	12 Jahre
Frauen	3 Jahre	3 Jahre	4 Jahre	9 Jahre
Männer	7 Jahre	6 Jahre	7 Jahre	13 Jahre
Ausländer/innen	5 Jahre	5 Jahre	5 Jahre	12 Jahre
Schweizer/innen	7 Jahre	7 Jahre	7 Jahre	14 Jahre

Im vergangenen Jahr traten 157 Geschäftsleitungsmitglieder aus dem Gremium aus. Sie waren im Schnitt 6 Jahre in der Geschäftsleitung tätig – gleich lang wie im Vorjahr. Die 33 weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder blieben 3 Jahre, die 124 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 3 Jahre.

Weibliche Mitglieder, die innerhalb des Unternehmens in die Geschäftsleitung berufen wurden, blieben 4 Jahre im Amt. Extern berufene Frauen waren 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/innen blieben 7 Jahre in der Geschäftsleitung, die Ausländer/innen mit 5 Jahren deutlich weniger lang. Bereits in den beiden Vorjahren galt, dass Schweizer/innen länger in der Geschäftsleitung verblieben als Ausländer/innen.

Verwaltungsräte

Durchschnittliche Verweildauer der ausgetretenen VR-Mitglieder	In VR	Total Mitglieder
Total Mitglieder	9 Jahre	96
Frauen	7 Jahre	25
Männer	10 Jahre	71
Ausländer/innen	9 Jahre	36
Schweizer/innen	10 Jahre	60

Im vergangenen Jahr traten 96 Verwaltungsratsmitglieder aus dem Gremium aus. Sie waren im Schnitt 9 Jahre im Verwaltungsrat tätig – gleich lang wie im Vorjahr. Die 25 Verwaltungsrätinnen blieben 7 Jahre, die 71 ausgetretenen Verwaltungsräte jedoch waren 10 Jahre im Amt. Die Schweizer/innen blieben mit 10 Jahren etwas länger im Verwaltungsrat als ihre ausländischen Kollegen/Kolleginnen mit 9 Jahren. Auch in den beiden Vorjahren galt, dass die Schweizer/innen länger im Verwaltungsrat verblieben als die Ausländer/innen.

Public Sector

Topkader des Bundes und der Kantone

Durchschnittliche Verweildauer der ausgetretenen Topkader des Bundes und der Kantone	Sample	Bundeskanzler/ Staatschreiber/innen	Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen	Amtsleiter/innen
Total Mitglieder	8 Jahre	13 Jahre	7 Jahre	8 Jahre
Frauen	7 Jahre	2 Jahre	5 Jahre	8 Jahre
Männer	9 Jahre	19 Jahre	7 Jahre	9 Jahre

Im vergangenen Jahr traten 101 Topkader des Bundes und der Kantone aus ihrem Gremium aus. Für 91 Topkader liegen Daten zum Eintrittszeitpunkt ins Gremium vor. Im Schnitt blieben die Topkader 8 Jahre im Amt – gleich lang wie im Vorjahr. Männer waren 9 Jahre in ihrer Position, Frauen 7 Jahre. Über alle Gruppen hinweg blieben Männer länger im Amt als Frauen. Die 20 Generalsekretäre und Generalsekretärinnen blieben 7 Jahre im Amt. Die 78 Amtsleiter/innen blieben im Schnitt 8 Jahre im Amt – die Männer 9 Jahre, die Frauen 8 Jahre.

5 Die Gender Diversity der Unternehmen und des öffentlichen Sektors

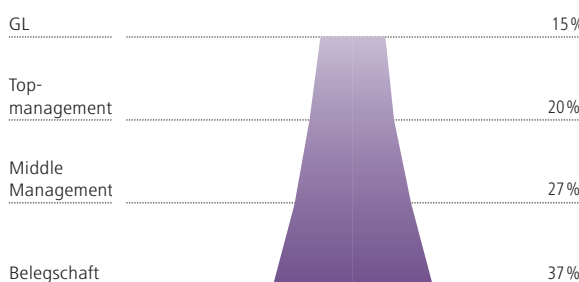
In diesem Kapitel stehen die Frauenanteile in den untersuchten Samples des privaten und des öffentlichen Sektors sowie die Gender-Diversity-Pipeline der teilnehmenden Unternehmen im Vordergrund. Das Sample Gender-Diversity-Pipeline, für das die 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen angefragt wurden, 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 2023. Dieses Kapitel gibt dieses Jahr daher nur einen kurzen Überblick.

Frauenanteile in der Gesamtsicht

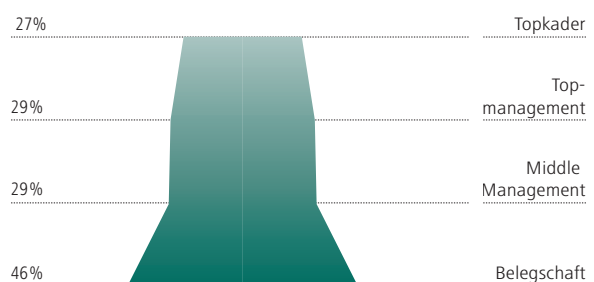
Stufe	Gender-Diversity-Pipeline	Public Sector
VR-Präsidium	7 %	
Verwaltungsrat/Regierungs- und Bundesrat	27 %	28 %
CEO	6 %	
Geschäftsleitung/Topkader	15 %	27 %
Topmanagement	20 %	29 %
Middle Management	27 %	29 %
Gesamtbelegschaft	37 %	46 %

Der Frauenanteil im Verwaltungsrat der untersuchten 122 Unternehmen beträgt 27 % und liegt damit 7 Prozentpunkte über dem Wert der letzten Erhebung 2021. Bei den VR-Präsidien beträgt er 7 % (2021 7 %). Während in der operativen Gesamtbelegschaft 37 % Frauen vertreten sind, sind es im Middle Management 27 % und im Topmanagement 20 %. 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 15 % 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 15 Kantone und der Bund ihre Frauenanteile auf den Stufen unter dem Topkader ausgewertet, und es zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den 122 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 46 % fast die Hälfte Frauen (2021 45 %), auf Stufe Middle Management sind es 29 % (2021 29 %) und im Topmanagement ebenfalls 29 % (2021 29 %).

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.

6 Die Nationalitäten im Private Sector

Die Internationalisierung der Unternehmen verändert auch deren Führungsgremien. Gefragt sind heute nicht mehr die besten Manager/innen 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 Anteil Ausländer/innen keinerlei Relevanz hat.

6.1 Geschäftsleitung

Übersicht der ausländischen GL-Mitglieder

Übersicht der ausländischen GL-Mitglieder	Sample		Neue	
Anzahl Unternehmen	119			
Total GL-Mitglieder	943	100 %	163	100 %
Anteil Ausländer/innen	438	46 %	90	55 %
Anteil Ausländer/innen	427	97 %	90	100 %
Anteil Frauen	99	23 %	29	32 %
Anteil Männer	328	75 %	61	68 %
Anteil CEOs	120	100 %	15	100 %
Anteil Ausländer/innen	44	37 %	8	53 %
Anteil SMI-GL-Mitglieder	183	100 %	34	100 %
Anteil Ausländer/innen	133	73 %	18	53 %

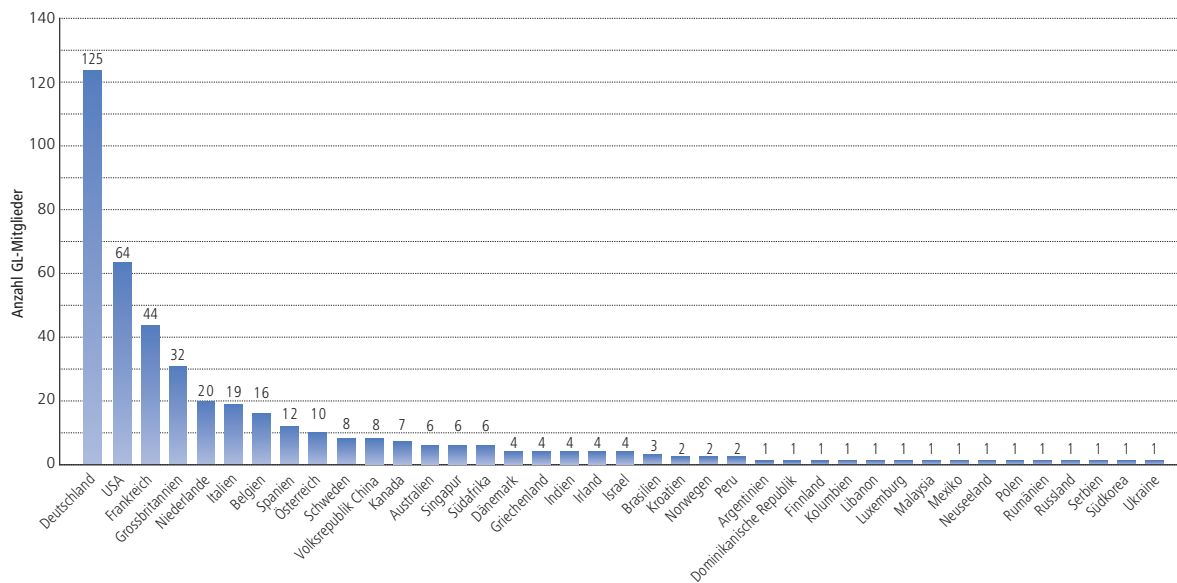
Der Anteil Ausländer/innen in den Geschäftsleitungen erhöhte sich von 2006 bis 2011 kontinuierlich um 9 Prozentpunkte von 36 % auf 45 %. Seither scheint er sich auf diesem Niveau eingependelt zu haben und liegt aktuell bei 46 %. Während die Ausländer/innen unter den Neuen 2016 60 % und 2017 64 % ausmachten, waren es 2018 lediglich 38 % und 2019 wieder 54 %. Im Vorjahr betrug der Anteil an Ausländer/innen unter den Neuen 56 %, aktuell beträgt der Anteil Ausländer/innen unter den Neuen 55 %. Die Abgänge von ausländischen Geschäftsleitungsmitgliedern waren etwas höher als die Zugänge in den Geschäftsleitungen, weshalb der Anteil Ausländer/innen im Gesamtsample etwas gesunken ist.

Nachdem der Anteil Ausländer/innen in den Geschäftsleitungen von SMI-Unternehmen von 2016 bis 2018 bei 63 % stagniert hatte, stieg er 2019 auf 65 % und erreichte 2020 67 %. Aktuell stagniert dieser Wert bei 73 %. Die SMI-Unternehmen liegen damit klar über dem Gesamtsample mit 46 %, was einer Differenz von 27 Prozentpunkten entspricht.

Bei den CEOs stagniert der Anteil Ausländer/innen bei 37 % (2022 36 %). Unter den ausländischen Geschäftsleitungsmitgliedern finden sich prozentual betrachtet mit 23 % mehr Frauen als im Gesamtsample (20 %).

In 13 der untersuchten Unternehmen (11 %) sitzen keine Schweizer/innen in den Geschäftsleitungen, während die Geschäftsleitungen von 21 der 119 einbezogenen Unternehmen (18 %) ausschliesslich mit Schweizer/innen besetzt sind. Dieser Wert lag im Vorjahr höher, bei 21 %. 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 (125 von 438, 29%). Die 113 Angelsachsen (USA, GB, AUS, CAN, IRL) machen zusammen einen Anteil von 26% (2023 25%) aus. Die 90 neuen ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder stammen mehrheitlich aus den angelsächsischen Ländern und aus Deutschland. Hier zeigt sich, dass der Anteil der Deutschen, welche mit 29 Personen 32% (2022 26%) ausmachen, im Vergleich zum Vorjahr wieder zunimmt. Dagegen machen die 21 Angelsachsen 23% (2023 31%) aus.

6.2 Verwaltungsrat

Übersicht der ausländischen VR-Mitglieder

Übersicht der ausländischen VR-Mitglieder	Sample		Neue	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Anzahl Unternehmen	93			
Total VR-Mitglieder	863	100 %	109	100 %
Anteil Ausländer/innen	319	37 %	53	49 %
Anteil Ausländer/innen	319	100 %	53	100 %
Anteil Frauen	121	38 %	29	55 %
Anteil Männer	198	62 %	24	45 %
Anteil VRP	93	100 %	4	100 %
Anteil Ausländer/innen	24	26 %	2	50 %
Anteil SMI-VR-Mitglieder	210	100 %	18	100 %
Anteil Ausländer/innen	122	58 %	10	56 %

Mit 37% steigt der Anteil Ausländer/innen im Verwaltungsrat um 1 Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr und liegt aktuell 9 Prozentpunkte unter demjenigen in der Geschäftsleitung (46%). Unter den VRP finden sich mit 26% mehr Ausländer/innen als im Vorjahr (2023 20%). Der Anteil Ausländer/innen unter den CEOs stieg von 36% auf 37%. Eine Betrachtung des Frauenanteils zeigt, dass dieser unter den ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern mit 38% höher ist als im Gesamtsample mit 31% und seit Beginn der Erhebung kontinuierlich angestiegen ist. Unter den neuen ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern ist der Frauenanteil mit 55% deutlich höher als im Gesamtsample mit 38%. Bei den SMI-Unternehmen rangiert der Anteil der ausländischen Verwaltungsratsmitglieder mit 58% ganze 21 Prozentpunkte über dem aller Verwaltungsratsmitglieder (37%).

In 2 der untersuchten Unternehmen (2%) sitzen keine Schweizer/innen im Verwaltungsrat, während die Verwaltungsräte von 19 der 93 einbezogenen Unternehmen (20%) ausschliesslich mit Schweizer/innen besetzt sind.

«Isolierte Frauenförderung ist ein Auslaufmodell»



Nadja Lang

Nadja Lang ist CEO und Delegierte des Verwaltungsrats der Genossenschaft ZFV-Unternehmungen. Zuvor war sie zwei Jahre lang Mitglied des Verwaltungsrats und drei Jahre auch dessen Präsidentin. Die studierte Betriebswirtschaftlerin startete ihre berufliche Karriere 1999 bei The Coca-Cola Company, bei der sie diverse Führungspositionen im Brand Management sowie in der Innovationsabteilung innehatte. Anschliessend war sie als European Marketing Manager für Marken- und Innovationsstrategien bei General Mills Europe in London und Nyon tätig. Von 2005 bis 2017 arbeitete sie für Max Havelaar, zunächst als Commercial Director und später als CEO. Sie ist Mitglied des Verwaltungsrats der Emmi Gruppe sowie der Pax Lebensversicherungen; davor war sie Mitglied mehrerer Verwaltungsräte unter anderem der Schweizerischen Post AG.

Wie sehen Sie die Entwicklung von Führung in Zeiten von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz, Individualisierung aufseiten der Arbeitnehmenden und Agilität?

Anpassungsfähigkeit und die Betonung menschlicher Fähigkeiten und Kompetenzen werden noch wichtiger. Die Art und Weise, wie Führung verstanden und umgesetzt wird, bleibt ein prägendes Element der Unternehmenskultur. Der ZFV setzt auf OKR (Objectives and Key Results), eine agile Management-Methode, um effektiv an Visionen und Strategien zu arbeiten. Unsere Teams gestalten ihren Beitrag selbstbestimmt, was die unternehmerische Verantwortung stärkt und eine Kultur der Innovation und Inklusion fördert.

Die Unternehmen erreichen aktuell die Geschlechterrichtwerte im Verwaltungsrat von 30 % und in der Geschäftsleitung von 20 %. Wie geht es aus Ihrer Sicht weiter im Generationenprojekt Gender Diversity?

Ich bin überzeugt, dass es neue Wege braucht: Isolierte Frauenförderung ist ein Auslaufmodell. Auch junge Männer werden z.B. heute häufig in ihren Bedürfnissen zu wenig berücksichtigt. Wir brauchen dazu aber weitere Veränderung bei den Unternehmenskulturen. Wir müssen wieder vermehrt auf das «Gemeinsam mit allen» setzen. Durch eine inklusive Unternehmenskultur möchten wir generell unterschiedlichen Menschen mit diversen Lebensentwürfen Entwicklungsmöglichkeiten bieten können.

Der Frauenanteil in Ihrer Geschäftsleitung liegt bereits über dem geforderten Minimum von 20 %. Wie haben Sie dies erreicht, und welche weiteren Ziele verfolgen Sie?

Die Förderung von Frauen ist Teil der Identität der ZFV-Unternehmungen. Schon vor 130 Jahren haben sich unsere Gründerinnen vehement für die Rechte der Frauen in der Gastronomie eingesetzt. Diese historische Verankerung prägt uns bis heute. Durch ein internes Talentmanagementprogramm fördern wir gezielt Mitarbeitende für die nächsthöhere Stufe. Ist eine Frau in einer Führungsposition, ist es zentral, Arbeitszeitmodelle wie beispielsweise Jobsharing oder Teilzeitmöglichkeiten anzubieten, bei denen die Familienzeit nicht zur Karrierebremse wird.

Gemäss unseren Erhebungen blieben die Frauen, die vergangenes Jahr aus den Geschäftsleitungen austraten, 3 Jahre im Amt. Warum scheiden aus Ihrer Sicht Frauen schneller aus diesen Positionen aus?

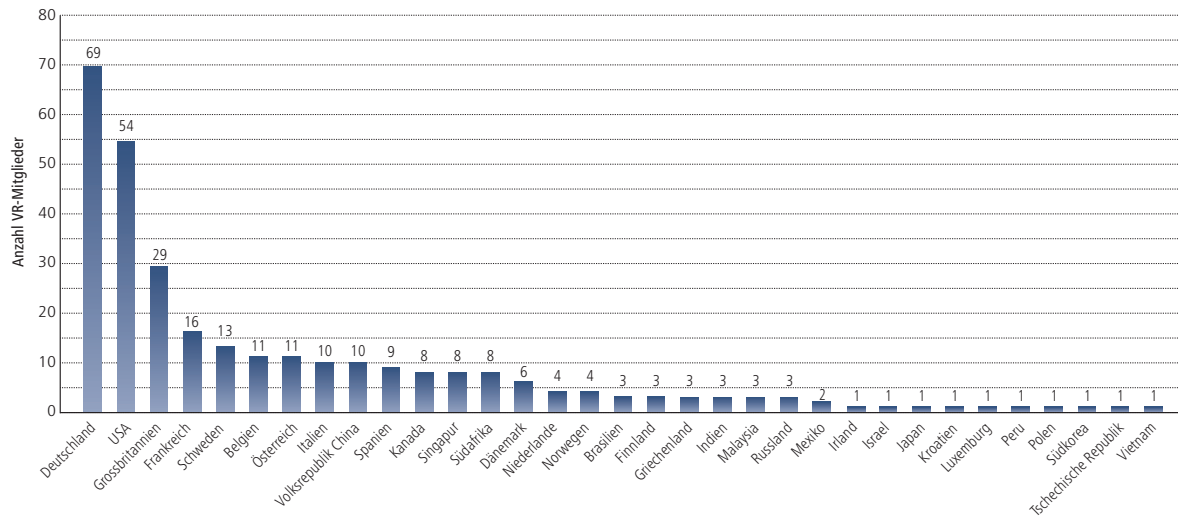
Ich habe zwei Hypothesen: Erstens bevorzugen Frauen möglicherweise eine andere Unternehmenskultur. Nur die Beförderung weniger Frauen in Geschäftsleitungspositionen reicht nicht aus, um kulturelle Veränderungen herbeizuführen. Zweitens setzen Frauen wohl andere Prioritäten und ziehen, wenn es für sie nicht stimmt, eher weiter. Dies wird dadurch begünstigt, dass sie oft nicht alleinverdienend sind, es steuerliche Nachteile für Doppelverdienende gibt und die Betreuungskosten für Kinder oft sehr hoch sind. Hier braucht es neue politische Rahmenbedingungen.

Sie sprechen die Rahmenbedingungen an, die es für die Förderung von Diversität braucht. Was meinen Sie damit aus Unternehmenssicht konkret?

Zentral ist eine Unternehmenskultur, die sich durch starke Werte und eine inspirierende Vision auszeichnet. Sie ist dann effektiv, wenn sie authentisch ist, eine positive und respektvolle Arbeitsatmosphäre schafft und im Unternehmen gelebt wird.

Einflussfaktoren sind z.B. Leadership-Prinzipien, die partizipativ mit den Mitarbeitenden und einem diversen Team entwickelt und umgesetzt werden. In Bezug auf Arbeitszeitmodelle und Unterstützung ist es auch wichtig, junge Eltern auf dem Radar zu haben. Dass dieses Thema junge Männer ebenso beschäftigt, erlebe ich immer wieder im Austausch. Als Unternehmen oder Gesellschaft müssen wir künftig stärker in «Elternzeit und individueller Förderung» statt in «Mutterschaftsurlaub und Frauenförderung» denken.

Nationalität der ausländischen VR-Mitglieder



Die 69 Deutschen dominieren auch unter den 319 ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern mit einem Anteil von 22%. Die zweitgrösste Gruppe stellen die USA mit 17% (54 Personen), gefolgt von Grossbritannien mit 9% (29) und Frankreich mit 5% (16). Betrachtet man die 92 Angelsachsen (USA, GB, CAN, IRL), so machen diese insgesamt 29% aus. In der Gesamtbetrachtung der deutschsprachigen Länder stellen Deutschland und Österreich zusammen 25% der ausländischen Verwaltungsratsmitglieder (80 Personen), was 4 Prozentpunkte unter 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 5 Prozentpunkte mehr Verwaltungsratsmitglieder als die US-Amerikaner.

Die 53 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/Britinnen 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 Grossbritannien 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 (Grossbritannien und Kanada), den Niederlanden und Spanien mit je 6% (2). Aktuell liegen die Deutschen mit 19% (10) erneut auf dem ersten Platz vor den US-Amerikaner/innen mit 13% (7). Die Angelsachsen (USA, GB, CAN, IRL) stellen mit 26% (14) mehr ausländische Verwaltungsratsmitglieder als Deutschland und Österreich zusammen mit 19%.

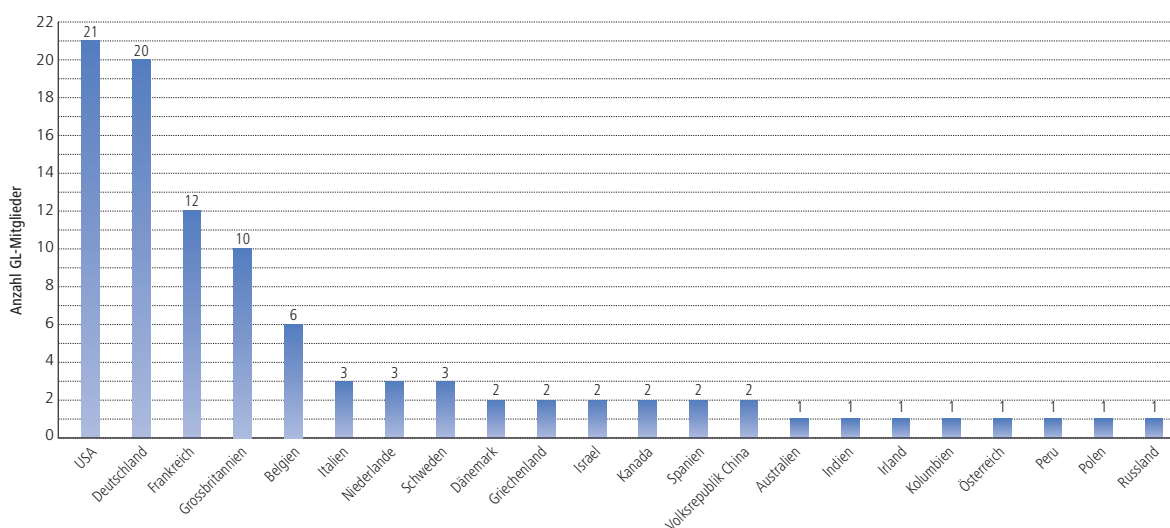
6.3 Frauen

Übersicht

Übersicht Frauen	GL				VR			
	Sample		Neue		Sample		Neue	
Total weibliche Mitglieder	186	100 %	44	100 %	270	100 %	49	100 %
Anteil Schweizerinnen	83	45 %	15	34 %	149	55 %	20	41 %
Anteil Ausländerinnen	103	55 %	29	66 %	121	45 %	29	59 %
Total weibliche CEOs/VRP	10	100 %	2	100 %	6	100 %	0	0 %
Anteil Schweizerinnen	8	80 %	0	0 %	5	83 %	0	0 %
Anteil Ausländerinnen	2	20 %	2	100 %	1	17 %	0	0 %
Total weibliche SMI-Mitglieder	47	100 %	13	100 %	72	100 %	9	100 %
Anteil Schweizerinnen	7	15 %	4	31 %	22	31 %	4	44 %
Anteil Ausländerinnen	40	85 %	9	69 %	50	69 %	5	56 %
Total weibliche SMI-CEOs/SMI-VR	1	100 %	1	100 %	1	100 %	0	0 %
Anteil Schweizerinnen	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Anteil Ausländerinnen	1	100 %	1	100 %	1	100 %	0	0 %

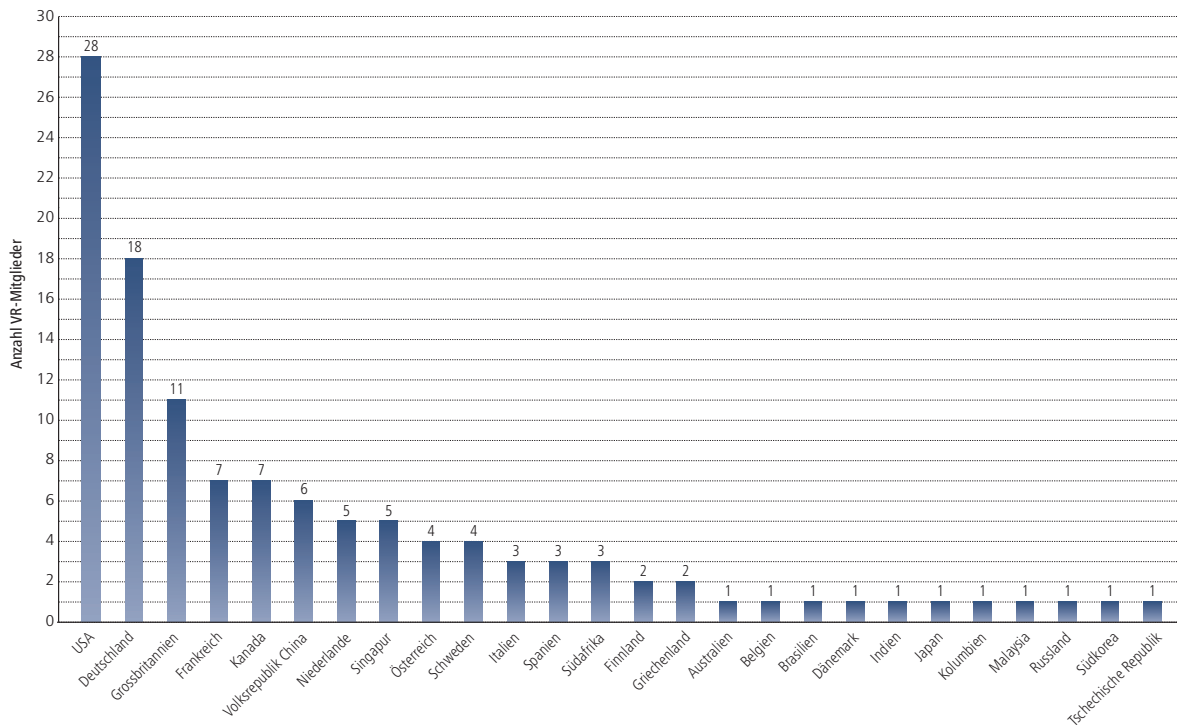
Unter den weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern finden sich mit 45 % wieder weniger Schweizerinnen als vergangenes Jahr (46 %). Auch in den Verwaltungsräten sitzen mit 55 % weniger Schweizerinnen als letztes Jahr (56 %), wobei sich der Wert über die letzten 5 Jahre um 60 % eingependelt hat. Der Anteil 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: 20 % (21) aller weiblichen ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder haben einen amerikanischen Pass (2023 20 %). Die Deutschen (20) folgen auf dem zweiten Platz mit 19 % (2023 21 %). Die Französinen (15) folgen auf dem dritten Platz mit 12 % (2023 19 %), aus Grossbritannien (10) stammen 10 %, aus Belgien 6 % (6), aus Italien, den Niederlanden und Schweden jeweils 3 (%). Unter den 44 Neuen finden sich jeweils 3 Britinnen, Französinen und US-Amerikanerinnen (je 7 %), aus Deutschland stammen 9 (20 %). Von den 13 neuen weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern haben 4 (31 %) einen Schweizer Pass (2023 0), die 9 ausländischen SMI-Managerinnen stammen aus den USA (3), Grossbritannien (2), Bulgarien (1), Deutschland (1), den Niederlanden (1), Spanien (1).

Nationalität der Ausländerinnen in den Verwaltungsräten



In den Verwaltungsräten sitzen 55 % Schweizerinnen. Letztes Jahr waren es 56 %, im Jahr davor 58 %. Betrachtet man nur die 116 ausländischen Verwaltungsrätinnen, so machen die Angelsächsinen 41 % (47) aus, wobei über die Hälfte (23 %, 28 Personen) einen US-amerikanischen Pass besitzt. Bei den weiblichen Verwaltungsratsmitgliedern ist Deutschland mit 15 % (18) vertreten, Grossbritannien mit 9 % (11), Frankreich und Kanada mit 6 % (7), China mit 5 % (6), die Niederlande und Singapur mit 4 % (5), Österreich und Schweden mit jeweils 3 % (je 4), Italien, Spanien und Südafrika mit jeweils 2 % oder 3 Verwaltungsrätinnen. Weitere 2 Länder stellen je 2 Frauen (2 %) und 11 Länder je 1 Frau (1 %). Klammert man die SMI-Unternehmen aus dieser Untersuchung aus, so stellt sich ein Schweizerinnenanteil von 64 % (127) unter den 198 Verwaltungsrätinnen ein. Dies hängt damit zusammen, dass 41 % (50) aller 121 ausländischen Verwaltungsrätinnen in SMI-Unternehmen tätig sind. Somit sind die im SMI notierten Unternehmen klar für die Globalisierung der Frauenanteile in den Verwaltungsräten verantwortlich.

«Geschlechterparität fördern wir auf allen Ebenen»



Fabian Rupprecht

Fabian Rupprecht ist seit Oktober 2023 Group CEO von Helvetia. Er stiess von der niederländischen NN Group zu Helvetia, bei der er während rund fünf Jahren als CEO International Insurance und Mitglied der Konzernleitung des Versicherungsgeschäfts ausserhalb der Niederlande verantwortete. Zuvor hatte der deutsch-schweizerische Doppelbürger verschiedene internationale Führungsfunktionen im AXA-Konzern inne. So war er als CEO für die MEA-Region (Mittlerer Osten und Afrika) sowie als CFO für Emerging Markets und die Mittelmeer-Region zuständig. Fabian Rupprecht verfügt über einen Abschluss als Diplom-Kaufmann mit den Schwerpunkten Finance und Controlling der WHU – Otto Beisheim School of Management, Koblenz.

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Führung weiterentwickelt in Zeiten von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz, Individualisierung aufseiten der Arbeitnehmenden und Agilität?

Unabhängig von neuen Trends bleibt für erfolgreiche Führung zentral, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, bei dem die Mitarbeitenden ihr Potenzial voll ausschöpfen und sich entwickeln können. In jüngerer Zeit ist die Herausforderung dazugekommen, trotz zunehmender Flexibilität bei der Arbeit, dem Einsatz von neuen Technologien und Distanz die Zugehörigkeit zu Unternehmen und Team zu stärken. Hier müssen entsprechende Kommunikationsgefässe geschaffen werden und Führungskräfte sensibilisiert werden.

Die Unternehmen erreichen aktuell die Geschlechterrichtwerte im Verwaltungsrat von 30 % und in der Geschäftsleitung von 20 %. Wie geht es aus Ihrer Sicht nach diesem Meilenstein weiter im Generationenprojekt Gender Diversity?

Es ist ein Marathon, kein Sprint. Schön ist, dass wir bei Helvetia Fortschritte sehen, zum Beispiel bei lokalen Geschäftsleitungen. So liegt der Frauenanteil in der Geschäftsleitung Schweiz bei gegen 40 Prozent. Weniger schön ist, dass trotz einer sehr gut aufgestellten Basis immer noch ein Gap zu höheren Managementpositionen besteht. Hier sehen wir den Fokus und möchten weitere Fortschritte erzielen.

Sie sind seit Oktober 2023 CEO der Helvetia Gruppe. Der Frauenanteil in Ihrer Geschäftsleitung ist noch unter dem geforderten Minimum. Welche entsprechenden Massnahmen haben Sie ergriffen?

Für uns ist es wichtig, nicht nur in Geschäftsleitungen die Geschlechterparität im Auge zu behalten, sondern sie auf allen Ebenen zu fördern. So konnten wir im letzten Jahr 11 % mehr Frauen in Führungspositionen verbuchen. Ich bin mir aber bewusst, dass Führungsgremien eine Vorbildfunktion haben. Darum möchte ich in diesen Gremien die Diversität erhöhen, nicht nur hinsichtlich des Geschlechts, sondern auch bei anderen Kriterien wie zum Beispiel Alter oder Nationalität.

Gemäss unseren Erhebungen blieben die Frauen, die vergangenes Jahr aus den Geschäftsleitungen austraten, nur 3 Jahre im Amt. Welche Massnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen ergriffen, um eine möglichst hohe Retention der weiblichen Führungskräfte sicherzustellen?

Gruppenweit bieten wir unter anderem Mentoring an, was im Allgemeinen als sehr wirksame Massnahme angesehen wird. Auf Ebene Ländermärkte arbeiten wir mit Partnern zusammen, die gezielte Angebote für Frauen in Führungspositionen anbieten und über einen grossen Erfahrungsschatz verfügen. Schliesslich müssen ich sowie meine Kolleginnen und Kollegen in der Geschäftsleitung Verantwortung übernehmen und eine Kultur schaffen, die auch für Frauen nachhaltig attraktiv ist.

Wir haben festgestellt, dass das Durchschnittsalter in den Geschäftsleitungen zunehmend ansteigt. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?

Bei der Geschäftsleitung ist die Qualifikation das entscheidende Kriterium. Hier spielt auch die Erfahrung eine Rolle. Darüber hinaus ist für uns die Altersdiversität wichtiger als das Durchschnittsalter, und auf diese achten wir zunehmend.

Der ökologische Fussabdruck der Schweizer Unternehmen ist gross. Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen, und wie veränderten ökologische Überlegungen die Schwerpunkte der Unternehmensstrategie?

Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil unserer Strategie. Den direkten ökologischen Fussabdruck managen wir seit über 12 Jahren und haben diesen seither im Verhältnis zur Anzahl der Mitarbeitenden um zirka die Hälfte gesenkt. Wir sind uns bewusst, dass wir eine Verantwortung im Versicherungs- und Anlagegeschäft haben. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie umfasst deshalb z.B. auch konkrete Massnahmen für CO₂-intensive Branchen.

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 VRP

Den CEOs und VRP 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 VRP

CEOs

Übersicht der CEOs	Sample		Neue	
Anzahl Unternehmen	120			
Total CEOs	120	100 %	24	100 %
Anteil Frauen	10	8 %	3	13 %
Anteil Männer	110	92 %	21	88 %
Anteil Schweizer/innen	76	63 %	14	58 %
Anteil Ausländer/innen	44	37 %	10	42 %
Anteil Neue	24	20 %		
Anteil SMI-CEOs	20	100 %	4	100 %
Anteil Frauen	1	5 %	1	25 %
Anteil Männer	19	95 %	3	75 %
Anteil Schweizer/innen	8	40 %	2	50 %
Anteil Ausländer/innen	12	60 %	2	50 %
Anteil Neue	4	20 %		

Im aktuellen Erhebungsjahr kamen insgesamt 24 CEOs neu in ihre Position, was einem Anteil von 20 % entspricht. Unter den 120 CEOs dominieren ganz klar die Männer mit 92 %, wobei der Anteil der Frauen verglichen zu letztem Jahr bei 8 % stagniert. Die 10 weiblichen CEOs sind Philomena Colatrella (CSS Versicherung), Sabine Keller-Busse (UBS Switzerland AG), Magdalena Martullo-Blocher (EMS-Chemie Holding AG), Michèle Rodoni (Die Mobiliar), Nora Teuwsen (ABB Schweiz AG), Ricarda Demarmels (Emmi Schweiz AG), Hanneke Faber (Logitech International SA), Lara Skripitsky (McDonald's Suisse Holding SA), Suzanne Thoma (Sulzer AG) und Nadja Lang (ZFV-Unternehmungen).

Der Anteil Ausländer/innen unter den CEOs ist mit 37 % tiefer als im Gesamtsample aller Geschäftsleitungsmitglieder (46 %). Die ausländischen CEOs erreichten 2011 mit 44 % den höchsten Anteil, dieser Wert ist seither rückläufig. Die SMI-CEOs zeigen hier ein etwas internationaleres Bild: Wie im Vorjahr verfügen immer noch 60 % aller SMI-CEOs über einen ausländischen Pass.

VRP

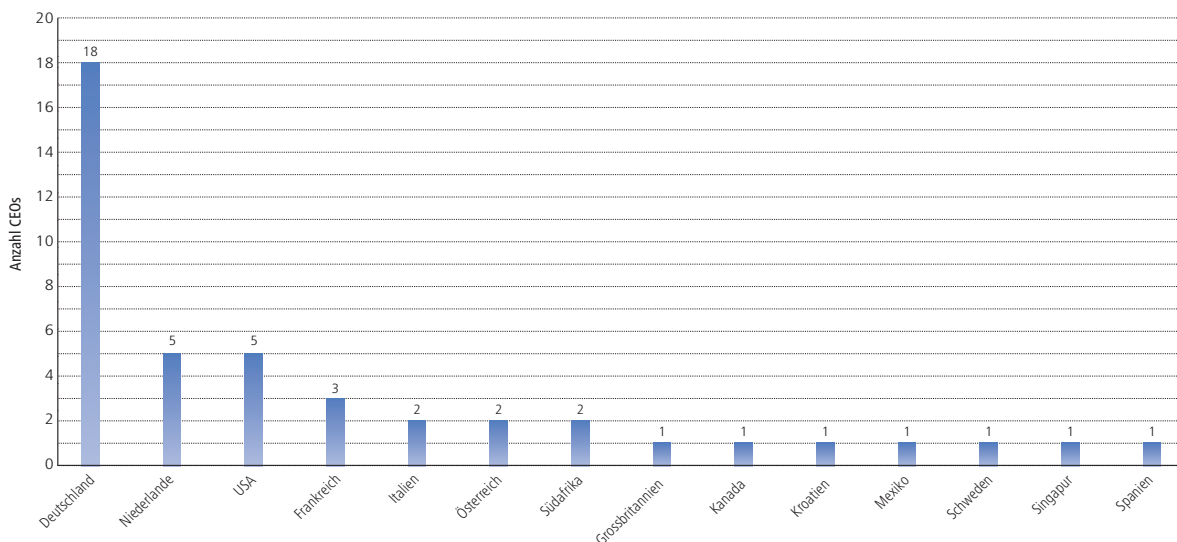
Übersicht der VRP	Sample		Neue	
Anzahl Unternehmen	93			
Total VRP	93	100 %	13	100 %
Anteil Frauen	6	6 %	0	0 %
Anteil Männer	87	94 %	13	100 %
Anteil Schweizer/innen	69	74 %	7	54 %
Anteil Ausländer/innen	24	26 %	6	46 %
Anteil Neue	13	14 %		
Anteil SMI-VRP	20	100 %	0	0 %
Anteil Frauen	1	5 %	0	0 %
Anteil Männer	19	95 %	0	0 %
Anteil Schweizer/innen	10	50 %	0	0 %
Anteil Ausländer/innen	10	50 %	0	0 %
Anteil Neue	0	0 %		

Unter den VRP finden sich 6 Präsidentinnen. Dies sind Wendy Becker (Logitech International SA), Nayla Hayek (The Swatch Group Ltd.), Ursula Nold (Migros-Genossenschafts-Bund), Monika Ribar (SBB Schweizerische Bundesbahnen), Suzanne Thoma (Sulzer AG) und Esther von Ziegler (ZFV-Unternehmungen). Der Frauenanteil unter den VRP sinkt von 7 % auf 6 %, da Daniela Bosshardt das Präsidium der Galenica Gruppe niedergelegt hat.

26 % der VRP verfügen über keinen Schweizer Pass. 14 % (also 13 Positionen) der Verwaltungsratspräsidien wurden aktuell neu besetzt. Von diesen haben 46 % keinen Schweizer Pass, was dem höchsten Wert in der bisherigen Erhebung entspricht

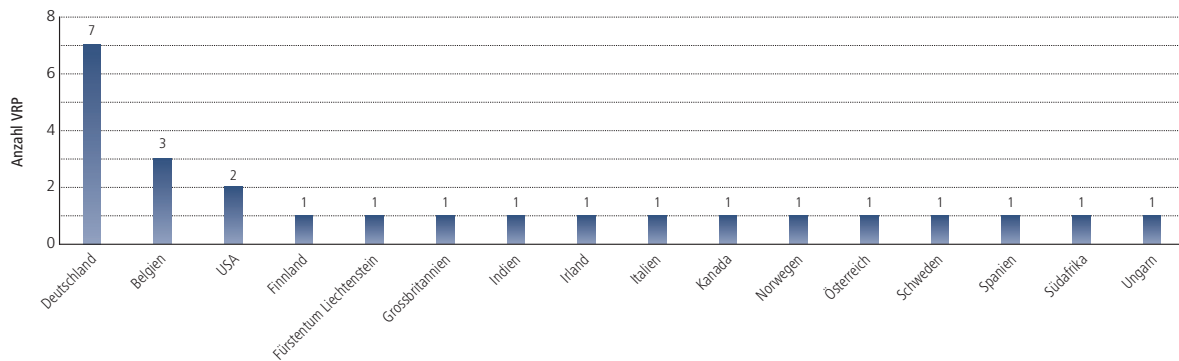
Nationalität der CEOs und VRP

Nationalität der ausländischen CEOs



76 (63 %) der 120 CEOs haben einen Schweizer Pass. Die 18 Deutschen (16 %) bilden wie auch in den Geschäftsleitungen die grösste ausländische Gruppe. Die 5 niederländischen und 5 US-amerikanischen CEOs (4 %) rangieren auf dem zweiten Platz. Die französischen CEOs liegen mit 3 Vertretern (3 %) auf Platz drei. Die italienischen, österreichischen und südafrikanischen CEOs platzieren sich mit jeweils 2 als Vierte. Unter den 24 neu berufenen CEOs finden sich 14 Schweizer/innen (58 %), während es im Vorjahr 61 % waren. Des Weiteren wurden 4 Deutsche, 2 Niederländer und je 1 Kanadierin und Österreicher berufen.

Nationalität der ausländischen VRP



Es gibt prozentual gesehen mehr Schweizer VRP als CEOs. Während 76 (63 %) der 120 CEOs Schweizer/innen sind, haben von den 93 VRP 69 (74 %) einen Schweizer Pass. Die 7 Deutschen bilden die grösste ausländische Gruppe und stellen 29 % aller ausländischen VRP. Es folgen die Belgier/innen mit 3 (13 %) und die US-Amerikaner/innen mit 2 (9 %) VRP. Die ausländischen VRP verteilen sich auf 16 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 VRP

CEOs

Erfahrung der CEOs	Sample		Neue	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Grösse des Samples	120	100 %	24	100 %
CEO kommt von intern	83	69 %	16	67 %
CEO von extern	37	31 %	8	33 %

Wie im Vorjahr waren 69 % der CEOs bereits vor ihrer Ernennung im Unternehmen tätig und wurden somit intern berufen. 20 % (also 24) der CEO-Positionen wurden aktuell neu besetzt. Von diesen neuen CEOs wurden 67 % intern berufen.

Durchschnittliche Erfahrung der CEOs	Als CEO	In aktueller GL	Im Unternehmen
Gesamtsample	4 Jahre		
Intern berufene CEOs	5 Jahre	8 Jahre	10 Jahre
Extern berufene CEOs	3 Jahre		

Die CEOs sind seit durchschnittlich 4 Jahren in ihrer Position. Intern berufene CEOs sind durchschnittlich seit 10 Jahren im Unternehmen, seit 8 Jahren in der Geschäftsleitung und seit 5 Jahren als CEO beschäftigt.

VRP

Erfahrung der VRP	Sample		Neue	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Grösse des Samples	93	100 %	13	100 %
VRP kommt von intern	69	74 %	10	77 %
VRP kommt von extern	24	26 %	3	23 %
Vorher in diesem VR tätig	48	52 %	4	31 %
Vorher CEO im Unternehmen	25	27 %	2	15 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	7	8 %	0	0 %

Wie bereits im Vorjahr waren 74 % der VRP vor ihrer Ernennung ins Präsidium bereits operativ oder im Verwaltungsrat des Unternehmens tätig, bevor ihnen das Präsidium übertragen wurde. Nur 26 % der Präsidenten/Präsidentinnen kamen als Unternehmensexterne in ihre Rolle. 52 % (2022 56 %) waren bereits im betreffenden Verwaltungsrat tätig, 27 % (2022 27 %) hatten zuvor die Position als CEO inne, und/oder 8 % (2022 7 %) waren in der Geschäftsleitung engagiert. Unter den neu berufenen Präsidenten/Präsidentinnen finden sich 31 % (2022 78 %), die zuvor bereits im Verwaltungsrat tätig waren.

«Die Führung wird zunehmend über mehr Daten verfügen»



Suzanne Thoma

Seit 1.11.2022 ist Dr. Suzanne Thoma die Executive Chairwoman der Sulzer AG. Von Januar 2013 bis Mitte 2022 war sie CEO der BKW Gruppe. Nach ihrem Studium und Doktorat an der ETH Zürich arbeitete sie 12 Jahre bei der Ciba Speciality Chemicals (heute BASF), später während 5 Jahren als CEO von Rolic Technologies (heute BASF). Suzanne Thoma ist Vizepräsidentin des Thinktanks Avenir Suisse und wurde 2021 zur Ehrenrätin der ETH Zürich ernannt.

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Führung weiterentwickelt in Zeiten von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz, Individualisierung aufseiten der Arbeitnehmenden und Agilität?

Richtig umgesetzt, wird die Führung zunehmend über mehr Daten verfügen, und die Daten und Informationen werden eine höhere Qualität haben. Die Fülle an Daten richtig zu verwenden, wird eine Kunst bleiben.

Bezüglich der Mitarbeitenden: Für Mitarbeitende, die Arbeiten machen, die an die physische Präsenz gebunden sind, sehe ich weniger Potenzial für eine Individualisierung. Es sind aber die Berufe, die in Zukunft stark nachgefragt sein werden. Bei «Büroberufen im weiteren Sinne» sehe ich eine teilweise und schrittweise Automatisierung sowie zumindest bei internationalen Unternehmen eine Verlagerung ins kostengünstigere Ausland. Wie weit die Individualisierungsmöglichkeiten effektiv in der Schweiz gehen werden, wird von Angebot und Nachfrage je konkrete Aufgabe definiert werden.

Die Unternehmen erreichen aktuell die Geschlechterrichtwerte im Verwaltungsrat von 30 % und in der Geschäftsleitung von 20 %. Wie geht es aus Ihrer Sicht nach diesem Meilenstein weiter im Generationenprojekt Gender Diversity?

Ich sehe eine schrittweise Weiterentwicklung, was nicht heisst, dass es nicht auch einmal einen temporären Rückgang geben wird. Die Teilhabe von Frauen an Wirtschaft und Gesellschaft ist ein globaler Trend in sich entwickelnden Volkswirtschaften bzw. ist gleichzeitig auch eine Voraussetzung für eine positive Entwicklung. Man kann es – mit Ausnahmen – fast überall sehen, interessanterweise auch in vielen Gesellschaften, die in Bezug auf Frauenrechte als rückständig gelten.

Der Frauenanteil in Ihrer Geschäftsleitung liegt bereits weit über dem geforderten Minimum. Wie haben Sie dies erreicht, und welche weiteren Ziele verfolgen Sie?

Wir sind 2 Frauen von 6 Geschäftsleitungsmitgliedern. Das ist nicht besonders viel. Unser Hauptaugenmerk liegt zurzeit darauf, sicherzustellen, dass Frauen in allen Konzerngesellschaften die gleichen Chancen haben, ins Mittlere Management und ins Senior Management aufzusteigen. Wir wollen die Besten haben, unabhängig von Geschlecht, Nationalität und anderen Unterscheidungsmerkmalen. Um aber wirklich die Besten zu fördern, muss sich das Management selbst Rechenschaft ablegen über unbewusste Vorurteile und über die Tatsache, dass Frauen manchmal anders als erwartet vorgehen und trotzdem erfolgreich sind. Es braucht diese Offenheit und Selbsterkenntnis im Management.

Gemäss unseren Erhebungen blieben die Frauen, die vergangenes Jahr aus den Geschäftsleitungen austraten, nur 3 Jahre im Amt. Welche Massnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen ergriffen, um eine möglichst hohe Retention der weiblichen Führungskräfte sicherzustellen?

Man müsste dies vertieft analysieren. Es gibt Erhebungen, die aussagen, dass Frauen vor allem dann eine Chance auf den «Topjob» haben, wenn sich das Unternehmen in einer Krise befindet. Das würde dann zumindest einen Teil der kürzeren Verweildauer erklären.

Wir haben festgestellt, dass das Durchschnittsalter in den Geschäftsleitungen zunehmend ansteigt. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?

Es ist für mich eine natürliche Entwicklung. In unserer unübersichtlichen Welt ist Erfahrung sehr viel wert. Zudem bleiben viele Menschen viel länger dynamisch und lernfähig, was in der Zwischenzeit auch die Hirnforschung bestätigt.

Der ökologische Fussabdruck der Schweizer Unternehmen ist gross. Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen, und wie veränderten ökologische Überlegungen die Schwerpunkte der Unternehmensstrategie?

Der ökologische Fussabdruck unserer Gesellschaft ist hoch. Man kann die Schweizer Unternehmen nicht von der Gesamtgesellschaft trennen. Sulzer arbeitet daran, den eigenen ökologischen Fussabdruck zu reduzieren. Unsere Produkte und Dienstleistungen bieten unseren Kunden in den Bereichen Energie, natürliche Ressourcen und der Prozessindustrie Lösungen zur Reduktion ihres ökologischen Fussabdrucks. Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit geben dabei den Rahmen vor.

Durchschnittliche Erfahrung der VRP	Als VRP	In aktuellem VR	Im Unternehmen
Gesamtsample	6 Jahre		
Vorher bereits in diesem VR tätig	7 Jahre	11 Jahre	17 Jahre
Extern gewählte VRP	6 Jahre		

Durchschnittlich sind die Präsidenten/Präsidentinnen seit 6 Jahren im Amt, die intern berufenen Präsidenten/Präsidentinnen amten seit 7 Jahren in dieser Rolle und somit etwas länger. Jene Präsidenten/Präsidentinnen, die bereits zuvor in einem Verwaltungsrat tätig waren, sind seit 11 Jahren im aktuellen Verwaltungsrat engagiert, und die zuvor operativ tätigen Präsidenten/Präsidentinnen sind seit 17 Jahren im Unternehmen beschäftigt. Die extern gewählten Verwaltungsratspräsidenten/Verwaltungsratspräsidentinnen sind seit 6 Jahren im Amt.

Alter der CEOs und VRP

CEOs

Durchschnittsalter der CEOs	Gesamtsample	Neue
Grösse des Samples	120	24
Total Mitglieder	55 Jahre	53 Jahre
Frauen	52 Jahre	46 Jahre
Männer	56 Jahre	54 Jahre
Schweizer/innen	55 Jahre	55 Jahre
Ausländer/innen	55 Jahre	50 Jahre
SMI	56 Jahre	59 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 mit 53 Jahren 2 Jahre über dem Vorjahreswert (51 Jahre). Weibliche CEOs sind im Schnitt 52 Jahre alt und somit 4 Jahre jünger als ihre Kollegen (56 Jahre).

VRP

Durchschnittsalter der VRP	Gesamtsample	Neue
Grösse des Samples	93	13
Total Mitglieder	63 Jahre	60 Jahre
Frauen	62 Jahre	Keine
Männer	64 Jahre	60 Jahre
Schweizer/innen	63 Jahre	59 Jahre
Ausländer/innen	64 Jahre	62 Jahre
SMI	65 Jahre	60 Jahre

Die VRP sind durchschnittlich 63 Jahre alt und damit 3 Jahre älter als die Verwaltungsratsmitglieder (60 Jahre). Das Durchschnittsalter der Präsidenten/Präsidentinnen stagniert bei 63 Jahren und ist somit höher als zu Beginn der Erhebung im Jahr 2010 (62 Jahre). Die neu berufenen VRP sind 60 Jahre alt. Zudem sind sie 3 Jahre älter als die neuen Verwaltungsratsmitglieder (56 Jahre).

Verweildauer der ausgetretenen CEOs und VRP

CEOs

Durchschnittliche Verweildauer der ausgetretenen CEOs	CEO	Extern gewählte CEOs	Intern gewählte CEOs	In GL bis Berufung zum CEO
Grösse des Samples	22	8	14	14
Total Mitglieder	8 Jahre	6 Jahre	10 Jahre	2 Jahre
Frauen	3 Jahre	2 Jahre	5 Jahre	1 Jahr
Männer	9 Jahre	7 Jahre	10 Jahre	3 Jahre
Ausländer/innen	9 Jahre	7 Jahre	9 Jahre	2 Jahre
Schweizer/innen	8 Jahre	5 Jahre	11 Jahre	2 Jahre

Im vergangenen Jahr traten 22 CEOs von ihrem Amt zurück. Sie waren im Schnitt 8 Jahre als CEO tätig – gleich lang wie im Vorjahr. Die 3 ausgetretenen weiblichen CEOs waren 3 Jahre im Amt, wobei ihre 19 Kollegen eine Verweildauer von 9 Jahren aufweisen. Die CEOs mit Schweizer Pass, die im vergangenen Jahr zurückgetreten sind, waren 8 Jahre im Amt, jene ohne Schweizer Pass 9 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 (6 Jahre).

VRP

Durchschnittliche Verweildauer der ausgetretenen VRP	VRP	In VR bis Berufung VRP	In VR
Grösse des Samples	10	10	10
Total Mitglieder	7 Jahre	5 Jahre	12 Jahre
Frauen	4 Jahre	11 Jahre	15 Jahre
Männer	8 Jahre	3 Jahre	11 Jahre
Ausländer/innen	9 Jahre	3 Jahre	12 Jahre
Schweizer/innen	7 Jahre	5 Jahre	12 Jahre

Im vergangenen Jahr traten 10 VRP von ihrem Amt zurück. Sie waren im Schnitt 7 Jahre in ihrer Funktion tätig – 1 Jahr weniger als im Vorjahr. Unter den Ausgetretenen befand sich 1 Frau. Jene VRP, die bereits zuvor im Verwaltungsrat tätig waren, gehörten diesem 5 Jahre an, bevor sie ins Präsidium gewählt wurden. Die im vergangenen Jahr zurückgetretenen ausländischen Präsidenten/Präsidentinnen blieben 9 Jahre im Amt und waren insgesamt 12 Jahre im Gesamtverwaltungsrat tätig. Schweizer/innen übten ihr Amt 7 Jahre als Präsidenten/Präsidentinnen und 12 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

SMI-GL	Sample		Neue	
Anzahl Unternehmen	20			
Total SMI-GL-Mitglieder	183	100 %	34	100 %
Anteil Frauen	47	26 %	13	38 %
Anteil Männer	136	74 %	21	62 %
Anteil Schweizer/innen	50	27 %	14	41 %
Anteil Ausländer/innen	133	73 %	18	59 %
Anteil Neue	34	19 %		
Total SMI-CEOs	20	100 %	4	100 %
Anteil Frauen	1	5 %	1	33 %
Anteil Männer	19	95 %	3	67 %
Anteil Schweizer/innen	8	40 %	2	67 %
Anteil Ausländer/innen	12	60 %	2	33 %
Anteil Neue	4	15 %		

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 24 %. Aktuell besetzten die SMI-Unternehmen 38 % (2022 45 %) der vakanten Geschäftsleitungspositionen mit Frauen.

Der Anteil Ausländer/innen in den Geschäftsleitungen in den SMI-Unternehmen stieg die letzten Jahre kontinuierlich an und erreichte 2023 einen Spitzenwert von 75 %. Somit hatten zwei Drittel der Geschäftsleitungsmitglieder der SMI-Unternehmen keinen Schweizer Pass. Aktuell sinkt dieser Wert auf 73 % und ist somit erstmals seit 2015 rückläufig. Die im SMI notierten Unternehmen setzen ihre Geschäftsleitungsgremien somit deutlich internationaler zusammen als das Gesamtsample (46 %). Die CEOs der SMI-Unternehmen zeigen eine interessante Entwicklung. Vor 6 Jahren betrug der Anteil Ausländer/innen unter den SMI-CEOs 71 %, vor 5 Jahren sank er auf 55 % und erreichte vor 3 Jahren 45 %. Aktuell verzeichnet der SMI 60 % CEOs mit ausländischem Pass.

«Die Orientierung am Gemeinwohl vermittelt Sinn»



Benedikt van Spyk

Dr. Benedikt van Spyk ist seit vier Jahren Staatssekretär beim Kanton St. Gallen und leitet die Staatskanzlei mit über 90 Mitarbeitenden. Nach einem juristischen Studium an der Universität St. Gallen (HSG), der Ausbildung zum Rechtsanwalt und einer Promotion arbeitete er in verschiedenen Funktionen für den Kanton St. Gallen. Er sass für die FDP im Stadtparlament St. Gallen und nahm Einsitz in verschiedenen strategischen Leitungsorganen von privaten und öffentlichen Institutionen und Unternehmen. Als Staatssekretär bringt er mit seinem juristischen und philosophischen Hintergrund eine interdisziplinäre Perspektive in die Regierung des Kantons St. Gallen ein. Er ist dabei für die strategische Schwerpunktplanung, die Aussenbeziehungen, die interne und externe Kommunikation sowie den Datenschutz verantwortlich. Einen besonderen Schwerpunkt legt Benedikt van Spyk auf die aktive Gestaltung der digitalen Transformation bei der öffentlichen Hand. Benedikt van Spyk ist in St. Gallen wohnhaft und Vater von zwei Kindern.

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Führung weiterentwickelt in Zeiten von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz, Individualisierung aufseiten der Arbeitnehmenden und Agilität?

Für mich stehen zwei Punkte im Fokus: Erstens müssen wir in Zukunft noch stärker eine langfristige Vision vermitteln. Zweitens müssen wir unsere Mitarbeitenden inspirieren, dass sie sich und damit auch die Organisation konstant weiterentwickeln. Wir stehen also vor der Aufgabe, die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden und der Organisation mit einer langfristigen Strategieorientierung zu verbinden.

Welche Möglichkeiten bieten Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung, die im Allgemeinen zu wenig wahrgenommen werden, aber attraktiv wären für Führungskräfte aus der Privatwirtschaft?

Im Fokus unserer Arbeit steht das Gemeinwohl. Wir wissen, für was wir arbeiten gehen – für die Bevölkerung und die Wirtschaft. Die Orientierung am Gemeinwohl vermittelt Sinn und entspricht sehr dem Bedürfnis der Mitarbeitenden und Führungskräfte nach einer sinnstiftenden Tätigkeit. Diese intrinsische Motivation spürt man bei vielen. Unser «Purpose» ist klar. Zudem bietet der Kanton eine ungläubliche Vielfalt an Themengebieten.

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

Auf jeden Fall! Erfahrungen aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen sind für eine Führungskraft enorm wertvoll. Das gilt übrigens auch für den umgekehrten Weg: Wer einmal in einer Verwaltung gearbeitet hat, bringt viel Wissen zu regulatorischen oder prozessualen Fragen mit – und einen Blick für das Machbare.

Öffentliche Verwaltungen müssen politische Vorgaben erfüllen, zugleich aber auch finanziellen Anforderungen genügen und sich permanent weiterentwickeln. Wie gehen Sie mit diesem Spannungsfeld um?

Mich faszinieren die Vielfalt und der grosse Gestaltungsspielraum, die eine öffentliche Verwaltung zu bieten hat. Politische und rechtliche Vorgaben bieten immer auch Spielräume, die wir nutzen und mitgestalten können. Wichtig ist, dass wir Veränderungen mit einer klaren Strategie anstossen und mit Blick auf das politisch Machbare umsetzen.

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

Die Verwaltung muss ihre Tätigkeiten laufend kritisch hinterfragen. Auch reine Vollzugsaufgaben können und müssen wir weiterentwickeln. Künstliche Intelligenz bietet enormes Potenzial, um einzelne staatliche Aufgaben effizienter zu gestalten. Hier müssen wir den Mut haben, diese Themen anzugehen.

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

Ich sehe drei zentrale Ansatzpunkte. Erstens müssen wir mehr in die Nachwuchsausbildung und die Gewinnung von jungen Fachkräften investieren. Zweitens müssen wir die Berufsbilder weiterentwickeln und insbesondere auf die digitale Transformation ausrichten. Drittens müssen wir bestehende Aufgaben hinterfragen, priorisieren und digitalisieren.

Der ökologische Fussabdruck der Schweiz ist gross. Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Kanton?

Nachhaltige Entwicklung ist ein zentrales Handlungsprinzip der Regierung in ihrer Schwerpunktplanung und geniesst einen hohen Stellenwert. In den Staatszielen unserer St. Galler Kantonsverfassung sind sämtliche Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung verankert. Die Massnahmen, die der Kanton St. Gallen zum Schutz des Klimas trifft, sind im St. Galler Energiekonzept 2021–2030 enthalten (www.sg.ch/umwelt-natur/energie/Energiekonzept.html).

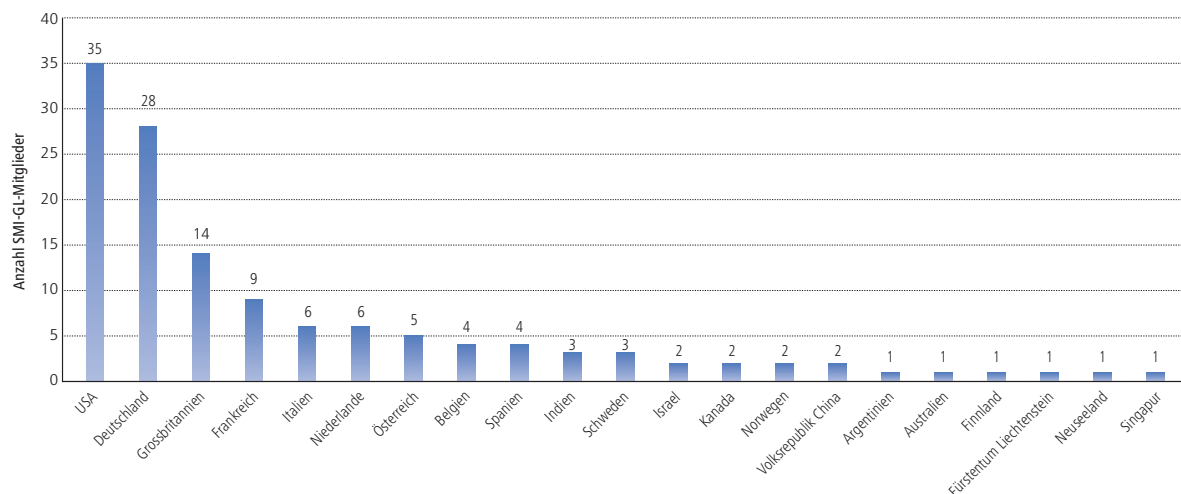
Zusammensetzung der SMI-Verwaltungsräte

SMI-VR	Sample		Neue	
Anzahl Unternehmen	20			
Total SMI-VR-Mitglieder	210	100 %	18	100 %
Anteil Frauen	72	34 %	9	50 %
Anteil Männer	138	66 %	9	50 %
Anteil Schweizer/innen	88	42 %	8	44 %
Anteil Ausländer/innen	122	58 %	10	56 %
Anteil Neue	18	9 %		
Total SMI-VRP	20	100 %	0	0 %
Anteil Frauen	1	5 %	0	0 %
Anteil Männer	19	95 %	0	0 %
Anteil Schweizer/innen	10	50 %	0	0 %
Anteil Ausländer/innen	10	50 %	0	0 %
Anteil Neue	0	0 %		

Im Vergleich zum Gesamtsample der Verwaltungsräte mit 31 % weisen die SMI-Verwaltungsräte mit 34 % einen höheren Frauenanteil auf. Dieser Wert stagniert seit dem letzten Jahr. In SMI-Verwaltungsräten sank der Anteil Ausländer/innen von 60 % im letzten Jahr auf aktuell 58 %. Der Anteil Ausländer/innen unter den neuen SMI-Verwaltungsratsmitgliedern liegt bei 56 %, während er letztes Jahr 69 % betrug. 10 von 20 SMI-VRP haben einen Schweizer Pass, was einem Anteil von 50 % entspricht.

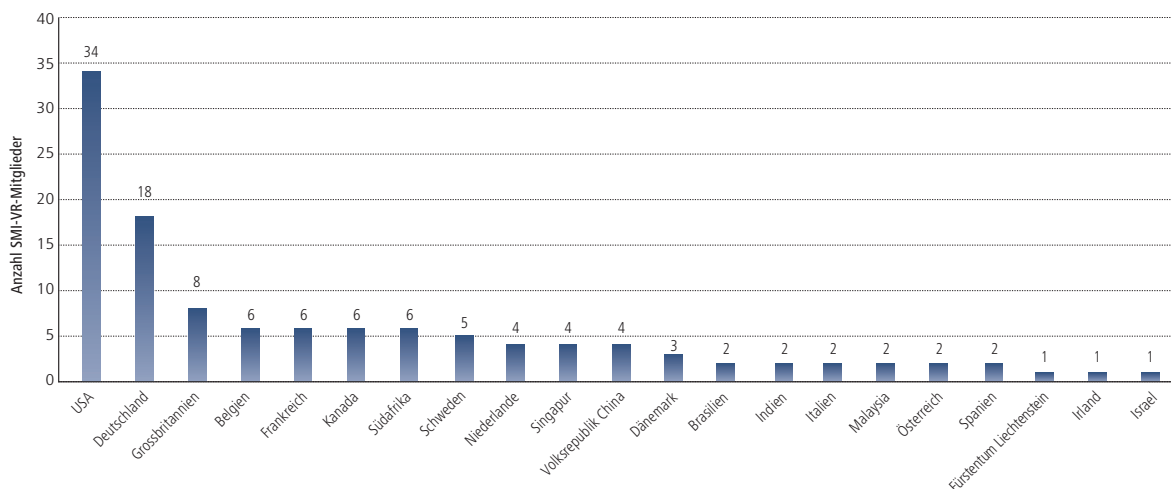
Nationalität der SMI-Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen



Die angelsächsischen Länder (USA, GB, AUS, CAN) stellen mit 52 Personen (39 %) über ein Drittel der 133 ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder. Deutschland belegt mit 21 % (28 Personen) Rang 2 nach den USA mit 26 % (35 Personen) und vor Grossbritannien mit 11 % (14). Frankreich rangiert mit 8 % (9) auf Rang 4. Die neuen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder zeigen ein anderes Bild: 21 % der neuen ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind US-Amerikaner/innen (7 Personen) und 12 % Deutsche (4 Personen). Weiter sind je 2 Niederländer/innen und Briten/Britinnen (je 6 %) unter den Neuen zu finden. Der Vergleich zwischen Gesamtsample und SMI zeigt, dass die deutschen Manager/innen in den SMI-Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielen, während sie unter den Ausländer/innen das Gesamtsample klar dominieren.

Verwaltungsräte



Eine ähnliche Verteilung zeigen die Verwaltungsräte der SMI-Unternehmen. Hier dominieren unter den 122 ausländischen Verwaltungsräten die 49 Angelsachsen (USA, GB, CAN, IRL) mit 39 %, wobei die 34 US-Amerikaner/innen mit 28 % die grösste Gruppe stellen. Die 18 Deutschen kommen an zweiter Stelle mit 15 %, und die 8 Briten/Britinnen belegen Rang 3 mit 7 %, gefolgt von den 6 Franzosen/Französinen mit 5 %. Unter den 10 neu gewählten ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern im SMI sind die 5 Angelsachsen (4 USA, 1 GB) die grösste Gruppe (40 % bzw. 10 %). Weitere 5 Nationen stellen je 1 (10 %) neues Mitglied. Während die USA in den SMI-Unternehmen deutlich mehr Verwaltungsratsmitglieder stellen als Deutschland, beschäftigt das Gesamtsample mehr deutsche Verwaltungsratsmitglieder (69 Personen) als US-amerikanische (54).

Verantwortungsbereiche der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder

Bei den Geschäftsleitungsmitgliedern wird unterschieden zwischen Business- und Service-Funktionen. Als Business-Funktionen 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-Funktionen 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	Bestehende				Neue			
	Business-Funktion		Service-Funktion		Business-Funktion		Service-Funktion	
Grösse des Samples	121	66 %	62	34 %	19	56 %	15	44 %
Frauen	17	36 %	30	64 %	3	23 %	10	77 %
Männer	104	76 %	32	24 %	16	76 %	5	24 %

66 % aller SMI-Geschäftsleitungsmitglieder üben eine Business-Funktion aus, unter den Neuen wurden 56 % in eine Business-Rolle berufen. Beide Werte liegen unter denen des Gesamtsamples (71 % bzw. 61 %). Unter den weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern finden sich 36 % in einer Business-Funktion, von den Neuen wurden 23 % mit einer Business-Funktion betraut.

Erfahrung der SMI-Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Erfahrungen der SMI-GL-Mitglieder	Sample		Neue	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Grösse des Samples	205	100 %	46	100 %
Vorher im Unternehmen tätig	112	55 %	20	43 %
Vorher in anderer GL tätig	51	25 %	15	33 %
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	11	5 %	6	13 %
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	31	15 %	5	11 %

55 % der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung im gleichen Unternehmen beschäftigt. 25 % sammelten zuvor Erfahrung in einer anderen Geschäftsleitung, 15 % weisen keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung auf. Von den neuen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern bringen 11 % (2022 36 %) 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 GL
Gesamtsample	4 Jahre		
Vorher im Unternehmen tätig	4 Jahre	17 Jahre	13 Jahre
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	3 Jahre	10 Jahre	7 Jahre
Vorher in anderer GL tätig	4 Jahre		
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	4 Jahre		

Blickt man auf das Dienstalter 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 11 Jahren berufen werden. Die durchschnittliche Erfahrung der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder im Unternehmen beträgt 17 Jahre, im Gesamtsample sind es 16 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, was gleich lang ist wie im Gesamtsample.

Verwaltungsräte

Durchschnittliche Erfahrung der SMI-VR-Mitglieder	In aktuellem VR	Im Unternehmen	Im Unternehmen bis Eintritt in VR
Gesamtsample	6 Jahre		
Vorher operativ im Unternehmen tätig	10 Jahre	21 Jahre	12 Jahre

Die intern berufenen SMI-Verwaltungsratsmitglieder sind seit 21 Jahren im Unternehmen beschäftigt und wurden nach 12 Jahren in den Verwaltungsrat berufen. Das durchschnittliche SMI-Verwaltungsratsmitglied ist seit 6 Jahren im Amt, was dem Dienstalter des Gesamtsamples entspricht.

Herkunft der SMI-VR-Mitglieder	Sample		Neue	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Vorher im Unternehmen tätig	30	100 %	1	100 %
Vorher CEO im Unternehmen	11	37 %	1	100 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	5	17 %	0	0 %
Vorher GL-Mitglied und CEO im Unternehmen	1	3 %	0	0 %
Vorher weder GL-Mitglied noch CEO im Unternehmen	13	43 %	0	0 %

Dieses Jahr wurden insgesamt 210 SMI-Verwaltungsratsmitglieder untersucht. Von diesen waren 14 % bereits vor ihrem Eintritt in den Verwaltungsrat im Unternehmen tätig. Davon waren 37 % als CEO angestellt, 17 % gehörten der Geschäftsleitung an, und 3 % hatten beide Ämter inne. Von allen 210 SMI-Verwaltungsratsmitgliedern waren 12 % in der Geschäftsleitung einer anderen vom schillingreport erfassten Unternehmung tätig, bevor man sie in den aktuellen Verwaltungsrat berief. 34 Personen sitzen gleichzeitig in 2 Verwaltungsräten des SMI ein und besetzen insgesamt 68 Sitze im SMI. 2 SMI-Geschäftsleitungsmitglieder haben je 1 Verwaltungsratsmandat in einem anderen SMI-Unternehmen inne.

«Mitarbeitende bleiben dann im Unternehmen, wenn ihnen die Unternehmenskultur zusagt»



Marc Werner

Marc Werner startete seine berufliche Karriere 1997 bei der Minolta (Schweiz) AG als Marketing- und Verkaufsleiter. 2000 stiess er zur Bluewin AG als Leiter Marketing & Sales. In der Folge der Integration von Bluewin in die Swisscom Fixnet AG übernahm er 2005 diese Funktion für Privatkunden bei Swisscom Fixnet. In den nachfolgenden Jahren verantwortete er weitere Führungspositionen im Bereich Privatkunden, bis er 2013 die Gesamtleitung des Geschäftsbereichs Privatkunden übernahm. 2014 wurde Marc Werner zum Mitglied der Swisscom-Konzernleitung ernannt, und seit 2016 führte er den Geschäftsbereich Sales & Services Swisscom. Seit April 2020 ist er CEO der Galenica-Gruppe. Marc Werner ist verheiratet und Vater zweier erwachsener Töchter.

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Führung weiterentwickelt in Zeiten von Digitalisierung, künstlicher Intelligenz, Individualisierung aufseiten der Arbeitnehmenden und Agilität?

Repetitive Aufgaben verschwinden zunehmend, neue Technologien beschleunigen unsere Arbeit. So liegt der Trend in der Führung einerseits darin, die Voraussetzungen zu schaffen, damit Mitarbeitende ihre Expertise einbringen und Verantwortung übernehmen können. Andererseits ermöglicht uns die datengetriebene Organisation, Ziele viel agiler zu verfolgen und schneller daraus zu lernen. Dennoch bleibt es unsere vorrangige Aufgabe als Führungskräfte, einen Rahmen zu schaffen, der unsere Kolleginnen und Kollegen motiviert und erfolgreich arbeiten lässt. Vertrauen ist hierbei einer der Schlüssel zum Erfolg.

Die Unternehmen erreichen aktuell die Geschlechterrichtwerte im Verwaltungsrat von 30 % und in der Geschäftsleitung von 20 %. Wie geht es aus Ihrer Sicht nach diesem Meilenstein weiter im Generationenprojekt Gender Diversity?

Als Unternehmen ist es uns ein Anliegen, eine inklusive und vielfältige Arbeitsumgebung zu schaffen, damit sich alle Menschen wohlfühlen und ihre Leistung abrufen können. Dazu gehört die Förderung von Frauen in Führungspositionen. Wir streben an, dass Frauen künftig gleichberechtigt vertreten sind. Insgesamt haben wir bei Galenica schon seit Jahren einen Frauenanteil von über 50 % im Management. Auf Stufe Verwaltungsrat sind es 43 %, im Führungsteam sind wir mit vier Frauen auf sieben Männer bei 36 %. Ein Geschlechterverhältnis von 50 zu 50 könnte eine inspirierende Vision sein für die Generation, die heute ins Arbeitsleben eintritt. Weil diverse Teams erwiesenermassen erfolgreicher sind, können wir davon nur profitieren.

Der Frauenanteil in Ihrer Geschäftsleitung liegt bereits weit über dem geforderten Minimum. Wie haben Sie dies erreicht, und welche weiteren Ziele verfolgen Sie?

Ganz wichtig ist es, Talente systematisch zu fördern über alle Entwicklungsstufen hinweg, um sie für Führungspositionen zu gewinnen. So tun wir dies vermehrt firmenübergreifend im gesamten Galenica-Netzwerk. Das eröffnet neue Karrierepfade für alle Mitarbeitenden – Frauen wie Männer. Denn an Fachkräften mangelt es heute nicht nur in den Führungsetagen.

Gemäss unseren Erhebungen blieben die Frauen, die vergangenes Jahr aus den Geschäftsleitungen austraten, nur 3 Jahre im Amt. Welche Massnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen ergriffen, um eine möglichst hohe Retention der weiblichen Führungskräfte sicherzustellen?

Mitarbeitende bleiben dann im Unternehmen, wenn ihnen die Unternehmenskultur zusagt, sie sich entwickeln und einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen können. Gerade Frauen reagieren sensibler auf Aspekte der Unternehmenskultur und haben oft ausgeprägtere Wertvorstellungen als ihre männlichen Kollegen. Können sich Frauen in männerdominierten Gremien zum Beispiel nicht genügend einbringen, ziehen sie weiter – an Angeboten und Ideen dafür mangelt es ihnen meist nicht. So arbeiten wir intensiv an unserem Verständnis als Netzwerk und investieren viel in die Entwicklung unserer Unternehmenskultur, um als Arbeitgeberin für alle attraktiv zu sein.

Wir haben festgestellt, dass das Durchschnittsalter in den Geschäftsleitungen zunehmend ansteigt. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?

Für uns ist das Alter weniger entscheidend als die Fähigkeit zur Veränderung. Das Zusammenspiel der Generationen im Unternehmen ist eine wichtige Komponente der Diversität, ebenso wie die Geschlechterverteilung. Im obersten Führungsteam der Galenica beträgt das Durchschnittsalter der Frauen beispielsweise 43 Jahre, und es sind fast zwei Generationen (von 40 bis 60 Jahren) vertreten. Es ist entscheidend, welche Rolle erfahrene Führungskräfte einnehmen, um sicherzustellen, dass nachrückende Generationen für die Herausforderungen von morgen bereit sind.

Der ökologische Fussabdruck der Schweizer Unternehmen ist gross. Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen, und wie veränderten ökologische Überlegungen die Schwerpunkte der Unternehmensstrategie?

Nachhaltigkeit ist heute mehr denn je eine tragende Säule unternehmerischen Handelns. In einer Welt, die von ständigem Wandel geprägt ist, übernehmen wir Verantwortung für unsere Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Als Galenica sind wir überzeugt, dass unsere Unternehmensgruppe nur dann dauerhaft Erfolg haben kann, wenn wir Verantwortung für die Gesellschaft tragen und die natürlichen Ressourcen schonend und effizient nutzen. Ausdruck dieser Überzeugung sind – in Ergänzung zu unserem Kundenversprechen – drei zentrale Nachhaltigkeitsleitsätze betreffend Unternehmenswert, Mitarbeitenden und Ressourceneffizienz. Getragen von der Geschäftsleitung, bilden sie einen wichtigen Bestandteil der Unternehmenskultur.

Alter der SMI-Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Durchschnittsalter der SMI-GL-Mitglieder	Gesamtsample	Neue
Grösse des Samples	183	34
Total Mitglieder	54 Jahre	53 Jahre
Frauen	53 Jahre	51 Jahre
Männer	55 Jahre	54 Jahre
Schweizer/innen	54 Jahre	55 Jahre
Ausländer/innen	55 Jahre	52 Jahre
CEOs	56 Jahre	63 Jahre

Die Geschäftsleitungsmitglieder der SMI-Unternehmen sind im Schnitt 54 Jahre und die neuen Geschäftsleitungsmitglieder 53 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 (53 Jahre). 2006 betrug ihr Durchschnittsalter 47 Jahre. Weibliche SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind 53 Jahre alt und damit 2 Jahre jünger als ihre Kollegen (55 Jahre). Die neuen weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind 51 Jahre alt. Die neuen männlichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind 3 Jahre älter (54 Jahre). Schweizer SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind 54 Jahre alt, ihre ausländischen Kollegen sind 1 Jahr älter (55 Jahre). Die CEOs der SMI-Unternehmen sind 56 Jahre und die neuen CEOs 63 Jahre alt.

Verwaltungsräte

Durchschnittsalter der SMI-VR-Mitglieder	Gesamtsample	Neue
Grösse des Samples	210	18
Total Mitglieder	61 Jahre	58 Jahre
Frauen	58 Jahre	56 Jahre
Männer	62 Jahre	61 Jahre
Schweizer/innen	61 Jahre	59 Jahre
Ausländer/innen	61 Jahre	57 Jahre
VRP	65 Jahre	60 Jahre

Die Verwaltungsratsmitglieder der SMI-Unternehmen sind im Schnitt 61 Jahre und die neuen Verwaltungsratsmitglieder 58 Jahre alt. Die SMI-Verwaltungsratsmitglieder sind leicht älter als im Vorjahr und zu Beginn der Erhebung im Jahr 2010. Die neuen SMI-Verwaltungsratsmitglieder waren im Vorjahr 2 Jahre jünger (56 Jahre). Die SMI-Verwaltungsrätinnen sind 58 Jahre alt und damit 4 Jahre jünger als ihre Kollegen (62 Jahre). Die neuen SMI-Verwaltungsrätinnen sind 56 Jahre alt, ihre Kollegen sind 5 Jahre älter (61 Jahre). Schweizer SMI-Verwaltungsratsmitglieder sind 61 Jahre alt. Ihre ausländischen Kollegen ebenso. Die VRP der SMI-Unternehmen sind 65 Jahre und die neu gewählten VRP 60 Jahre alt.

8 Übersicht der einbezogenen Unternehmen

Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (gZ2023)	Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (gZ2023)
Aargauische Kantonalbank		•	Dätwyler Holding AG	•	
ABB Ltd.	•		Denner AG	•	•
ABB Schweiz AG	•		Die Schweizerische Post	•	•
Addex Therapeutics			DKSH Holding Ltd.	•	•
Adval Tech Holding AG			dormakaba International Holding AG	•	•
AEVIS VICTORIA SA	•		DSM-Firmenich AG	•	•
Airesis SA			Dosenbach-Ochsner AG		
Alcon Switzerland SA	•		Edisun Power Europe AG		
Allianz Suisse Versicherungs-Gesellschaft AG	•	•	EFG International AG		
Allreal Holding AG			Elma Electronic AG		•
Alpiq Holding AG		•	Emil Frey AG		
ALSO Holding AG			Emmi AG	•	•
Aluflexpack AG			EMS-CHEMIE HOLDING AG	•	
AMAG Automobil- und Motoren AG		•	Endress+Hauser Group Services AG	•	
APG SGA, Allgemeine Plakatgesellschaft AG		•	Ernst & Young AG		
Appenzeller Kantonalbank		•	ETA SA Manufacture Horlogère Suisse		
Arbonia AG	•		Evolva Holding SA		
ARYZTA AG	•		F. Hoffmann-La Roche Ltd	•	•
Ascom Solutions AG		•	Feintool International Holding AG		
Autoneum Holding AG	•		fenaco Genossenschaft	•	•
Avolta AG	•		Flughafen Zürich AG		
AXA Versicherungen AG	•	•	Forbo Holding Ltd	•	
Axpo Holding AG	•	•	Franke Management AG	•	•
Bachem Holding AG			Frutiger AG	•	•
Baloise Holding AG	•	•	Fresh Food & Beverage Group		
Baloise Versicherung AG		•	Galenica AG	•	•
Banca dello Stato del Cantone Ticino			GAM Holding AG		
Bank Cler AG			Gate Gourmet Switzerland GmbH	•	
Banque Cantonale de Fribourg			Geberit AG	•	•
Banque Cantonale de Genève			Generali (Schweiz) Holding AG		•
Banque Cantonale du Jura		•	Georg Fischer Ltd.	•	•
Banque Cantonale Neuchâteloise			Genossenschaft ZFV-Unternehmungen	•	•
Banque Cantonale Vaudoise		•	Givaudan SA	•	
Barry Callebaut AG	•		Glärner Kantonalbank		
Basellandschaftliche Kantonalbank		•	Glas Trösch Holding AG	•	
Basilea Pharmaceutica Ltd		•	Glencore plc	•	
Basler Kantonalbank			Goldbach Group AG		
Belimo Holding AG			Graubündner Kantonalbank		•
Bell Food Group AG	•	•	Groupe Minoteries SA		
Bell Schweiz AG		•	Gurit Services AG		
Bellevue Group			Helsana AG	•	•
Berner Kantonalbank		•	Helvetia Holding AG	•	•
BKW Management AG	•	•	Helvetia Schweizerische Versicherungsgesellschaft AG		•
BLS AG	•	•	HIAG Immobilien Holding AG		•
Bobst Group SA		•	Highlight Event & Entertainment AG		
Bossard Holding AG			Hirslanden AG	•	•
Bouygues Energies & Services InTec Schweiz AG	•		HOCHDORF Holding AG		
Bucher Industries AG	•	•	Holcim Ltd	•	•
Bühler AG	•	•	Huber + Suhner AG	•	•
Burckhardt Compression AG			Hügli Holding AG		
Burkhalter Holding AG	•	•	Hypothekbank Lenzburg AG		
BVZ Holding AG			IBM Switzerland Ltd	•	•
Calida Holding AG		•	Idorsia Pharmaceuticals Ltd.		
Carlo Gavazzi Holding AG			Implenla AG	•	•
Cembra Money Bank AG			Inficon Holding AG		
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG	•		Interröll (Switzerland) AG		
Cicor Management AG			Intershop Holding AG		
Clariant International Ltd	•		Investis Holding SA		
Coca-Cola HBC Schweiz AG	•	•	ISS Global A/S	•	
Coltène/Whaledent AG			Institut Straumann AG	•	
Comet AG			IVF HARTMANN AG		•
Compagnie Financière Richemont SA	•		Jet Aviation AG	•	
Compagnie financière Tradition			JUMBO, Division der Coop Genossenschaft		
Coop Genossenschaft	•		Julius Bär Gruppe	•	•
CPH Chemie + Papier Holding AG		•	Jungfrauabahn Management AG		
Crealogix AG			Kardex Holding AG		•
Credit Suisse Group AG		•	Klingelberg AG		
Credit Suisse (Schweiz) AG		•	Komax Holding AG		•
CSS Gruppe	•	•	Kudelski SA		

8 Übersicht der einbezogenen Unternehmen

Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (2023)	Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (2023)
Kühne + Nagel International AG	•		SFS Group AG	•	
Landis+Gyr Group AG	•	•	SGS SA	•	
Kuros Biosciences AG			Siegfried Holding AG		
Leclanché SA			Siemens Schweiz AG	•	
LEM International SA			Siemens Schweiz AG, Building Technologies	•	
Leonteq AG		•	SIG Group AG	•	•
Liebherr-International AG			Sika AG	•	
Liechtensteinische Landesbank	•		SIX Group Ltd	•	•
LLB (Schweiz) AG		•	SoftwareOne AG		
Logitech International SA	•		Sonova Holding AG	•	•
Lonza Group Ltd	•		SR Technics Switzerland Ltd	•	
Luzerner Kantonalbank AG		•	SRG SSR	•	
Magazine zum Globus AG		•	St. Galler Kantonalbank		•
Manor AG	•		Stadler Rail AG	•	•
McDonald's Suisse Restaurants Sàrl	•	•	StarragTornos Group AG		
MCH Group AG			Sulzer Ltd	•	
Medartis AG			Sunrise GmbH		
Meier Tobler AG		•	Suva	•	•
Metall Zug AG			SV (Schweiz) AG		•
Mettler-Toledo International Inc	•		SV Group	•	•
Meyer Burger Technology AG			Swiss Finance & Property Group AG		•
Micarna-Gruppe			Swiss International Air Lines AG	•	
Migros-Genossenschafts-Bund	•	•	Swiss Life AG	•	
Mikron Holding AG			Swiss Life Schweiz	•	
Mobilezone AG		•	Swiss Prime Site AG		•
Mobimo Management AG			Swiss Re Ltd	•	
Molecular Partners AG			Swiss Steel Holding AG	•	
Montana Tech Components AG			Swisscom AG	•	•
Mövenpick Holding AG			Swissport International Ltd.		•
Myriad Group AG			Swissquote Group Holding Ltd		
Nestlé S.A.	•	•	Syngenta Group	•	
Nidwaldner Kantonalbank			Tecan Trading AG		•
Novartis AG	•	•	Temenos Headquarters SA		•
Obwaldner Kantonalbank			Tetra Laval SA	•	
OC Oerlikon Management AG	•		The Adecco Group	•	
Octapharma AG			The Swatch Group Ltd.	•	
Orascom Development Holding AG			Thurgauer Kantonalbank		•
Orell Füssli AG		•	TX Group AG	•	•
Orior AG			Triumph Intertrade AG		
Partners Group AG	•	•	u-blox Holding AG		
Peach Property Group AG			UBS Group AG	•	•
Phoenix Mecano AG	•	•	UBS Switzerland AG	•	•
Pictet Group	•		Urner Kantonalbank		•
Planzer Transport AG		•	V-Zug Ltd	•	
Plazza AG			Valartis Group AG		
PostFinance AG	•		Valiant Holding AG		
PricewaterhouseCoopers AG	•	•	Valora Holding AG	•	
PSP Swiss Property AG			VAT Group AG		
Raiffeisen Schweiz Genossenschaft	•	•	Vaudoise Versicherungen		
Rehau Vertriebs AG	•		Vebeo International B.V.		•
Rieter Holding AG	•	•	Vebeo AG	•	•
Ringier AG	•		Vetropack Holding Ltd		
Romande Energie SA			Vifor Pharma Management Ltd		
RUAG MRO Holding AG	•		Villars Holding S.A.		
Ruag AG			Von Roll Management AG		
Sandoz AG	•		VP Bank AG		
Santhera Pharmaceuticals Holding AG			VZ Holding AG		
SBB Cargo AG	•	•	Walliser Kantonalbank		•
Schaffhauser Kantonalbank			Wartec Invest AG		•
Schaffner Holding AG		•	WISKey International Holding Ltd		
Schindler Holding Ltd	•	•	Ypsomed AG		
Schlatter Industries AG		•	Zehnder Group AG		•
Schweiter Technologies GmbH			Züblin Immobilien Holding AG		
Schweizerische Bundesbahnen AG	•	•	Zug Estates Holding AG		•
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG	•	•	Zuger Kantonalbank		
Schweizerische Nationalbank		•	Zürcher Kantonalbank		•
Schwyzer Kantonalbank			Zürcher Kantonalbank	•	•
Securitas AG Schweizerische Bewachungsgesellschaft			Zürich Insurance Group	•	•
Selecta AG			Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG	•	•
Sensirion AG			Zur Rose Suisse AG	•	•

9 Datengrundlage

Die komplette Datengrundlage ist online unter www.schillingreport.ch/de/datengrundlage verfügbar.

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