

Führungsgremien im Wandel – ist die aktuelle Entwicklung nachhaltig?

- 72 % der GL-Mitglieder sind ≥ 50 Jahre alt, 2006 waren dies 49 %.
- 48 % der GL-Mitglieder haben keinen Schweizer Pass, was dem zweithöchsten Stand seit Beginn der Erhebung entspricht.
- Nach Erreichen der Geschlechterrichtwerte 2024 stagnieren die Frauenanteile in der GL bei 22 % und erhöhen sich im VR nur minimal von 33 % in 2025 auf aktuell 34 %.
- Die Verwaltungsräte verändern sich von juristisch geprägten zu Wirtschafts- und MINT-Profilen.

Zürich, 26. Februar 2026 – Die Schweizer Wirtschaft steht vor weitreichenden Herausforderungen: Digitalisierung, technologische Disruption, Dekarbonisierung und demografische Verschiebungen erhöhen den Druck auf die Führungsstrukturen. In der 21. Ausgabe des schillingreport stellt sich die Frage, ob die Veränderungen in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung der 100 grössten Arbeitgeber tragfähig genug sind, um diesen Herausforderungen langfristig zu begegnen. Begünstigen oder gar behindern diese Entwicklungen die Schweizer Unternehmen?

Altersstruktur der Geschäftsleitung verändert sich

Das Alter der GL-Mitglieder stieg im Durchschnitt seit 2011 von 50 Jahren kontinuierlich auf aktuell 53 Jahre an, das der CEOs von 52 Jahren auf 55 Jahre. Auffällig ist, dass auch die neuen GL-Mitglieder älter sind: Waren sie 2006 beim Eintritt in die GL 46 Jahre alt, liegt ihr Eintrittsalter inzwischen bei 50 Jahren – obwohl die Verweildauer der ausgetretenen GL-Mitglieder mit 6 Jahren unverändert blieb. «Die Welt ist heute deutlich komplexer als noch vor 20 Jahren, die Kadenz externer Ereignisse nimmt zu. Diese anspruchsvollen Herausforderungen verlangen nach bewährter Führungs- und auch Lebenserfahrung», folgert der Herausgeber des schillingreport, Guido Schilling, «deshalb überrascht es wenig, dass die GL-Mitglieder älter sind bei ihrem Eintritt in die Geschäftsleitung als noch vor 20 Jahren und somit auch älter bei ihrem Austritt.»

Die Entwicklung des Alters nur durch die sich verändernde Demografie erklären zu wollen, ist allerdings unzureichend. Ein vertiefter Blick in die Daten zeigt deutliche Verschiebungen in der Altersstruktur der GL: Der Anteil GL-Mitglieder, die 50 Jahre oder älter sind, stieg von 49 % in 2006 auf aktuell 72 % an; allein die Gruppe der über 60-Jährigen entwickelte sich von 5 % auf 9 %. Somit machen aktuell die 55- bis 60-Jährigen mit 35 % die grösste Gruppe aus, während dies 2006 die 45- bis 49-Jährigen mit 28 % waren. Letztere stellen derzeit nur noch 19 %. Auffällig ist dabei auch, dass 2006 23 % der GL-Mitglieder jünger als 45 Jahre waren, zurzeit sind es lediglich 9 %.

Insgesamt zeigt sich eine klare Konzentration auf ältere Jahrgänge, früher war die Altersstruktur gleichmässiger. «Ältere Geschäftsleitungsmitglieder bringen wichtige Erfahrungen ein, doch fehlende Generationenvielfalt kann strategische Blind Spots erzeugen. Für die nächsten zehn Jahre müssen die Nomination Committees die Nachfolgeplanung der Geschäftsleitung aktiv und vorausschauend angehen, um Talente rechtzeitig einzubinden und ihnen Perspektiven im Unternehmen aufzuzeigen», so Schilling.

Kompetenz vor Nationalität

Der Anteil GL-Mitglieder ohne Schweizer Pass beträgt 48 %. Lange oszillierte dieser Wert um 45 % und ist aktuell auf dem zweithöchsten Stand seit Erhebungsbeginn in 2006. Wichtig ist jedoch, zu beachten, dass 71 % der ausländischen GL-Mitglieder sogenannte «Inländer/innen» sind. Als «Inländer/innen» gelten Personen ohne Schweizer Pass, die aber bereits berufliche Erfahrung in Schweizer Unternehmen gesammelt haben vor der Beförderung ins oberste Führungsgremium. Die 20 global tätigen SMI-Unternehmen haben einen Anteil ausländischer GL-Mitglieder von 74 % – auch hier machen die «Inländer/innen» mit 75 % den Grossteil aus. «Schweizer Unternehmen rekrutieren traditionell einen Teil ihrer Fachkräfte im Ausland und verstehen es, diese gezielt zu entwickeln und langfristig an die Schweizer Wirtschaft zu binden. Das stärkt Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit», folgert Schilling. «Gleichzeitig bereitet mir Sorge, dass die zunehmende Regulierung den Zugang zu globalen Fachkräften so stark einschränkt, dass dies mittelfristig zum Nachteil für die Schweizer Wirtschaft werden könnte.»

Schaut man das Sample ohne die 20 SMI-Unternehmen an, beträgt der Anteil GL-Mitglieder ohne Schweizer Pass 42 %. Gleichzeitig hat rund ein Fünftel der Unternehmen (19 %) eine rein schweizerische GL, 15 % haben keine Schweizer/innen in der GL.

Stagnation nach Erreichen der Geschlechterrichtwerte

Aktuell stagniert der Frauenanteil in allen Samples. Im VR stieg dieser nur geringfügig: im Gesamtsample von 33 % auf 34 % und im SMI von 35 % auf 36 %. Mit Ablauf der Übergangsfrist zur Erreichung des Geschlechterrichtwerts im VR per 1. Januar 2026 rückt die Verantwortung der Unternehmen in den Fokus. Zwar erreichen 71 % der

Unternehmen den Richtwert von 30 % Frauen im VR, doch knapp ein Drittel (29 %) verfehlt ihn weiterhin, 4 % der Unternehmen haben keine Frau im VR. «16 börsennotierte Unternehmen aus unserem Sample erreichen derzeit den Richtwert im Verwaltungsrat nicht. Diese sind besonders gefordert, da sie ab dem Vergütungsbericht 2026 die Gründe für das Nichterreichen des Richtwerts angeben und Massnahmen zur Förderung des unterrepräsentierten Geschlechts darlegen müssen», so Schilling.

In der GL stagniert der Frauenanteil bei 22 %. Der Frauenanteil unter den neu ernannten GL-Mitgliedern liegt bei 21 %, dem Tiefstwert seit 2020. Die Anzahl ausgetretener Frauen ist mit 28 auf dem zweithöchsten Stand seit Beginn der Erhebung. Auch in den 20 SMI-Unternehmen zeigt sich diese abflachende Entwicklung: Der Anteil weiblicher GL-Mitglieder ist hier sogar rückläufig und sank von 28 % in 2025 auf aktuell 27 %. 25 % der Vakanzen im SMI wurden mit Frauen besetzt.

Um die aktuelle Dynamik besser einordnen zu können, lohnt sich ein Blick auf unsere Umfrageergebnisse von 2025 zur Gender-Diversity-Pipeline, welche die Frauenanteile unterhalb der GL untersucht. Zwischen 2016 und 2025 stieg der Frauenanteil im Middle Management von 22 % auf 28 % und im Topmanagement von 14 % auf 21 %. Besonders stark wuchs währenddessen der Frauenanteil in der GL von 6 % auf 22 %. «Der Fokus der Unternehmen lag in den vergangenen Jahren auf der Erfüllung des Richtwerts und ging zulasten eines nachhaltigen Aufbaus weiblicher Führungskräfte über alle Stufen hinweg», so Schilling. «Ist sich die Schweizer Wirtschaft des langfristigen Mehrwerts geschlechterdurchmischter Führungsteams auf allen Stufen wirklich bewusst – oder wird Gender Diversity noch immer primär als regulatorische Pflicht statt als strategischer Erfolgsfaktor verstanden?»

Auch im öffentlichen Sektor flacht die Entwicklung des Frauenanteils im Topkader ab und stagniert bei 27 %. Lange galt der Public Sector als Vorreiter in Sachen Gender Diversity, mittlerweile hat die Privatwirtschaft auf 22 % aufgeholt. Beim Bund hat sich der Frauenanteil im Topkader bei 38 % eingependelt und liegt auf dem Niveau der Jahre 2022–2024.

Wandel der Profile im Verwaltungsrat: Mehr Markt und Technologie

Nach der Wirtschaftskrise 2008 lag der Fokus des Verwaltungsrats auf Governance, Regulierung und Risikokontrolle – Juristinnen und Juristen spielten eine zentrale Rolle. Heute stehen Unternehmen jedoch vor anderen Herausforderungen. «Globale Märkte, technologische Disruption, Digitalisierung und der Einsatz von künstlicher Intelligenz erfordern ein vertieftes Verständnis von Geschäftsmodellen, Märkten und Technologien. Geopolitische Unsicherheiten und fragmentierte Märkte erhöhen den Druck auf international ausgerichtete Unternehmen zusätzlich. Persönlichkeiten mit einem Wirtschafts- sowie MINT-Profil rücken mit ihrem Zugang zu diesen Fragestellungen in den Fokus», so Schilling. Dies spiegelt sich auch in der Verwaltungsratsarbeit: 12 Unternehmen haben bereits ein dediziertes Digitalisierungs-/Technologiekomitee, deren Vorsitzende/r mehrheitlich einen MINT-Hintergrund hat.

Besonders das Anforderungsprofil von VR-Präsidien entwickelt sich substanziell weg von primär rechtlicher Kontrolle hin zu strategischer Markt- und Technologiekompetenz. Noch 2006 verfügten 27 % der VR-Präsidenten und -Präsidentinnen über einen juristischen, 33 % über einen wirtschaftswissenschaftlichen und 22 % über einen MINT-Abschluss. Heute zeigt sich ein anderes Bild: Der Anteil Juristinnen und Juristen ging auf 17 % zurück, während 42 % einen wirtschaftswissenschaftlichen und 34 % einen MINT-Hintergrund aufweisen.

Der vollständige Report kann in den Sprachen Deutsch, Französisch und Englisch ab Mai 2026 online unter www.schillingreport.ch/de bezogen werden.

Changements dans les organes directeurs – une tendance durable?

- 72 % des membres de directions ont 50 ans ou plus, contre 49 % en 2006.
- 48 % des membres de directions n'ont pas de passeport suisse, ce qui représente le deuxième niveau le plus élevé depuis le lancement de l'enquête.
- Après que les seuils légaux pour la répartition des sexes ont été atteints en 2024, la proportion de femmes dans les directions stagne à 22 %, et dans les conseils d'administration, elle n'augmente que très légèrement, passant de 33 % en 2025 à 34 % actuellement.
- Les conseils d'administration évoluent, passant de profils essentiellement juridiques à des profils orientés vers l'économie et les domaines MINT.

Zürich, le 26 février 2026 – L'économie suisse est confrontée à des défis de grande ampleur: la numérisation, les bouleversements technologiques, la décarbonisation et l'évolution démographique augmentent la pression sur les structures de direction. Dans sa 21e édition, le schillingreport cherche à savoir si les changements constatés dans les conseils d'administration et les directions des 100 plus grands employeurs sont suffisamment viables pour relever ces défis à long terme. Ces changements favorisent-ils, ou au contraire handicapent-ils, le développement des entreprises suisses ?

La pyramide des âges des directions évolue

L'âge moyen des membres d'une direction n'a cessé d'augmenter depuis 2011, de 50 ans à l'époque à 53 ans à ce jour, l'âge des CEO passant en même temps de 52 ans à 55 ans. Il est frappant que les personnes nouvellement nommées dans une direction soient elles aussi plus âgées: si elles prenaient leur fonction à 46 ans en 2006, elles y sont désormais nommées à 50 ans – même si le temps passé dans cet organe avant de le quitter est resté inchangé (6 ans). «Le monde est aujourd'hui beaucoup plus complexe qu'il y a 20 ans et les événements affectant l'environnement des entreprises s'enchaînent plus rapidement. Ces défis exigent une expérience éprouvée dans la direction, mais aussi dans la vie personnelle», conclut Guido Schilling, l'éditeur du schillingreport, qui ajoute: «Il n'est donc guère surprenant que les membres des directions soient plus âgés qu'il y a 20 ans à leur arrivée dans cet organe, et donc aussi plus âgés à leur départ.»

Ce recul dans les âges ne peut toutefois pas s'expliquer par la seule évolution démographique. L'examen plus détaillé des données révèle des glissements significatifs dans la pyramide des âges des directions: la part des membres de directions âgés de 50 ans ou plus s'est accrue de 49 % en 2006 à 72 % aujourd'hui, et la catégorie des plus de 60 ans a grimpé à elle seule de 5 % à 9 %. Actuellement, le groupe majoritaire est ainsi celui des personnes de 55 à 60 ans (35 %), au lieu du groupe de 45 à 49 ans, qui représentait encore 28 % en 2006, mais seulement 19 % actuellement. Il est par ailleurs surprenant qu'en 2006, 23 % des membres de directions avaient moins de 45 ans et qu'ils ne sont plus que 9 % à ce jour.

Dans l'ensemble, on constate une nette concentration dans les classes d'âge supérieures, alors qu'autrefois, la composition en termes d'âges était plus homogène. «Les membres plus âgés apportent une expérience importante dans une direction, mais un manque de diversité des générations peut engendrer des angles morts stratégiques. Dans les dix prochaines années, les comités de désignation devront planifier activement la relève dans les directions, dans une optique de prévoyance, afin d'intégrer les talents en temps utile et de leur donner des perspectives au sein de leur entreprise», explique G. Schilling.

La compétence avant la nationalité

La part des membres d'une direction n'ayant pas de passeport suisse est de 48 %. Elle a longtemps oscillé autour de 45 %, et à présent, elle se situe au deuxième niveau le plus élevé depuis le début de l'enquête en 2006. Il est toutefois important de noter que 71 % de ces membres étrangers sont dits «résidents et résidentes en Suisse». En d'autres termes, ils n'ont pas la nationalité suisse, mais ils avaient déjà acquis une expérience professionnelle dans des entreprises suisses avant leur promotion au sein de l'organe directeur suprême. Les 20 entreprises du SMI actives à l'échelle mondiale comptent 74 % de membres étrangers dans leur direction, mais dans leur cas également, les «résidents et résidentes en Suisse» en représentent la majorité, avec 75 %. «Les entreprises suisses recrutent traditionnellement une partie de leur personnel qualifié à l'étranger et savent comment développer ces spécialistes de manière ciblée et les fidéliser à long terme à l'économie suisse. Cela renforce la compétitivité et la capacité d'innovation», poursuit G. Schilling. «Dans le même temps, je suis inquiet, car la réglementation croissante limite tellement l'accès à la main-d'œuvre internationale que cela pourrait à moyen terme nuire à l'économie suisse.»

Si les 20 entreprises du SMI sont exclues de l'échantillon, la proportion de membres de directions sans passeport suisse est de 42 %. En parallèle, environ un cinquième des entreprises (19 %) ont une direction purement suisse, tandis que 15 % n'ont pas de Suisse dans leur direction.

Stagnation après l'arrivée aux valeurs indicatives pour la répartition des sexes

Actuellement, la proportion de femmes stagne dans tous les échantillons. Actuellement, la proportion de femmes stagne dans tous les échantillons. Dans les conseils d'administration, elle n'a augmenté que légèrement: dans l'échantillonnage de 33 % à 34 %, et dans le SMI de 35 %

à 36 %. La période de transition fixée pour atteindre le seuil légal de répartition des sexes dans cet organe ayant expiré le 1er janvier 2026, la responsabilité des entreprises est à nouveau sous les feux des projecteurs. Bien que 71 % des entreprises atteignent le seuil imposé de 30 % de femmes, près d'un tiers (29 %) restent en deçà et 4 % n'ont aucune femme dans leur conseil d'administration. «Parmi notre échantillon, 16 entreprises cotées en bourse n'atteignent pas la valeur prescrite pour le conseil d'administration. Leur situation est d'autant plus délicate, car à partir du rapport de rémunération 2026, elles devront indiquer pour quelles raisons elles ne respectent pas le seuil et quelles mesures elles prévoient pour promouvoir le sexe sous-représenté», commente G. Schilling.

Dans les directions, la part des femmes stagne à 22 %. Les femmes représentent 21 % des membres nouvellement nommés dans une direction, soit le niveau le plus bas depuis 2020. Le nombre de femmes ayant quitté cette instance (28) est le deuxième plus élevé depuis le début de l'enquête. Ce tassement se manifeste également dans les 20 entreprises du SMI: la proportion de femmes au sein des directions a même légèrement reculé, passant de 28 % en 2025 à 27 % actuellement. Seulement 25 % des postes vacants y ont été pourvus par des femmes.

Pour mieux comprendre la dynamique actuelle, il vaut la peine de jeter un coup d'œil aux résultats de notre enquête de 2025 sur le Gender-Diversity-Pipeline, qui étudie la proportion de femmes aux échelons inférieurs à la direction. Entre 2016 et 2025, la proportion de femmes s'est hissée de 22 % à 28 % parmi les cadres intermédiaires et de 14 % à 21 % parmi les cadres supérieurs. Pendant la même période, la proportion de femmes au sein des directions a connu une croissance particulièrement forte, de 6 % à 22 %. «Ces dernières années, les entreprises se sont concentrées sur le respect de la valeur indicative, au détriment du développement durable de cadres féminins à tous les niveaux», note G. Schilling. «L'économie suisse est-elle vraiment consciente de la valeur ajoutée à long terme d'équipes de direction mixtes à tous les échelons ? Ou la diversité des genres est-elle toujours surtout perçue comme une obligation réglementaire plutôt que comme un facteur de réussite stratégique ?»

Dans le secteur public également, la courbe d'évolution de la proportion de femmes dans l'encadrement supérieur s'aplatit, à un niveau stable de 27 %. Ce secteur a longtemps été considéré comme un précurseur en matière de diversité des genres, mais dorénavant, le secteur privé s'en rapproche, à 22 %. Au niveau de la Confédération, la proportion de femmes parmi les cadres supérieurs s'établit à 38 %, un niveau déjà observé entre 2022 et 2024.

Mutation des profils au sein des conseils d'administration: plus de marché et de technologie

Après la crise économique de 2008, les conseils d'administration ont accordé la priorité à la gouvernance, à la réglementation et au contrôle des risques. Les juristes jouaient alors un rôle central. Aujourd'hui, les entreprises sont toutefois confrontées à d'autres défis. «Les marchés mondiaux, les bouleversements technologiques, la numérisation et l'utilisation de l'intelligence artificielle nécessitent une compréhension approfondie des modèles commerciaux, des marchés et des technologies. Les troubles géopolitiques et la fragmentation des marchés accentuent encore la pression sur les entreprises tournées vers l'international. Les économistes et les personnalités ayant un profil MINT attirent l'attention pour leur regard sur ces questions», pointe G. Schilling. Cela se reflète également dans le travail des conseils d'administration: cinq entreprises disposent déjà d'un comité dédié à la numérisation et à la technologie, qui est le plus souvent présidé par une personne issue d'un parcours MINT.

Le profil d'exigences pour la présidence d'un conseil d'administration, en particulier, évolue considérablement, passant d'un contrôle essentiellement juridique à une compétence stratégique en matière de marchés et de technologies. En 2006 encore, 27 % des présidents et présidentes de conseils d'administration étaient diplômés en droit, 33 % en sciences économiques et 22 % dans un domaine MINT. Aujourd'hui, le tableau est tout autre: la part de juristes a chuté à 17 %, tandis que 42 % ont une formation en sciences économiques et 34 % une formation MINT.

Le rapport complet peut être obtenu en ligne à partir de mai 2026, en allemand, français et anglais, sur www.schillingreport.ch/fr

Management Board in Transition – Are Current Trends Sustainable?

- 72 % of Executive Board members are ≥ 50 years old, compared to 49 % in 2006.
- 48 % of Executive Board members do not have a Swiss passport, which is the second-highest level since the survey began.
- After reaching the gender guidelines in 2024, the proportion of women on Executive Boards is stagnating at 22 % and has increased only marginally on the Supervisory Boards from 33 % in 2025 to currently 34 %.
- The profiles of Supervisory Board members are shifting from legal backgrounds towards business and STEM profiles.

Zurich, February 26, 2026 – The Swiss economy is undergoing profound change. Digitalisation, technological disruption, decarbonisation and demographic shifts are putting increasing pressure on corporate leadership structures. The 21st edition of the schillingreport examines whether the changes in the Supervisory Board and Executive Board of the 100 largest Swiss employers are sufficiently sustainable to meet these challenges in the long run. Do these developments benefit or even hinder Swiss companies?

Age structure of the Executive Board is shifting

The average age of EB members has risen steadily since 2011 from 50 to 53, while that of CEOs has increased from 52 to 55. A striking development is that newly appointed EB members are also older. While the average age upon entry was 46 in 2006, it has now reached 50 – even though the length of service of EB members who have left the company has remained unchanged at six years. «Today's world is far more complex than it was two decades ago, and the pace of external change continues to accelerate. These challenges require proven leadership and substantial life experience», concludes the publisher of the schillingreport, Guido Schilling, «it is therefore not surprising that the EB members are older when they join the company than they were 20 years ago, and therefore also older when they leave.»

Demographics alone do not fully explain this trend. A closer look at the data reveals significant shifts in the age distribution of the Executive Board: the proportion of EB members aged 50 or older has increased from 49 % in 2006 to 72 % today; the group of those over 60 years of age alone has risen from 5 % to 9 %. Currently, the largest group consists of individuals aged 55 to 60 accounting for 35 %, whereas in 2006 the largest group was aged 45 to 49 with 28 %. This group now accounts for only 19 %. It is also striking that in 2006, 23 % of EB members were under 45 years old, whereas today it is only 9 %.

Overall, the age distribution is shifting noticeably toward older cohorts, whereas in the past, it used to be more evenly distributed. «Older members of the EB bring important experience to the table, but a lack of generational diversity can lead to strategic blind spots. For the next ten years, nomination committees must take a deliberate, forward-looking approach to succession planning for the EB, to integrate emerging talent early and to show them the opportunities available within the company», says Schilling.

Competence over nationality

The proportion of EB members without a Swiss passport is 48 %. For many years, this share hovered around 45 % and is currently at its second-highest level since surveys began in 2006. It is important to note that 71 % of foreign members of senior management are so-called «nationals». «Nationals» are defined as individuals without Swiss citizenship who have already gained professional experience in Swiss companies prior to their promotion to the Executive Board. Among the 20 globally operating SMI companies, 74 % of EB members are foreign nationals – here too, «nationals» make up the majority at 75 %. «Swiss companies traditionally recruit a part of their specialists abroad and know how to develop them in a targeted manner and retain them for the Swiss economy in the long term. This strengthens competitiveness and innovation», concludes Schilling. «At the same time, I am concerned that increasing regulation is restricting access to global specialists to such an extent that it could become a disadvantage for the Swiss economy.»

Excluding the 20 SMI companies from the sample, the proportion of EB members without Swiss citizenship is 42 %. At the same time, 19 % of companies have an entirely Swiss Executive Board, while 15 % have no Swiss nationals at all.

Stagnation after reaching gender guidelines

Currently, the proportion of women across all samples is stagnating. On SBs, it rose slightly: from 33 % to 34 % in the overall sample and from 35 % to 36 % within SMI companies. With the expiry of the transition period for achieving the gender guidelines in the SB by 1 January 2026, the focus is shifting to corporate responsibility. Although 71 % of the companies are meeting the target of 30 % women in the SB, almost one third (29 %) still do not, and 4 % of the companies have no women on the SB at all. «16 listed companies in our sample are currently not meeting the target for the Supervisory Board. These companies face a particular challenge, as they will be required to state the reasons for not

meeting the guidelines and outline measures to promote the underrepresented gender in their 2026 remuneration reports», Schilling notes.

The share of women on the EBs stagnates at 22 %. Among newly appointed EB members, the share of women is 21 %, the lowest value since 2020. With 28 women leaving, departures from the EB are at their second-highest level since records began. This trend is also evident in the 20 SMI companies: the proportion of female EB members even declined, falling from 28 % in 2025 to 27 % currently, and only 25 % of vacancies in the SMI were filled by women.

To put the current dynamics into perspective, it is worth taking a look at our 2025 survey results on the Gender-Diversity-Pipeline, which examines the proportion of women below the EB. Between 2016 and 2025, the proportion of women in Middle management increased from 22 % to 28 % and in Senior management from 14 % to 21 %. Meanwhile, the proportion of women in EB grew particularly strongly, from 6 % to 22 %. «In recent years, companies have focused on meeting the guideline at the expense of sustainably developing female managers across all levels», says Schilling. «Is the Swiss economy truly aware of the long-term added value of gender-balanced leadership teams at all management levels – or is gender diversity still primarily seen as a regulatory obligation rather than a strategic success factor?»

Even in the Public Sector, the growth in the proportion of women in Senior public officials is levelling off and stagnating at 27 %. For a long time, the public sector was considered a pioneer in gender diversity, but the Private Sector has now caught up to 22 %. Within the Federal Administration, the proportion of women in Senior public officials stands at 38 % and remains at the same level as in 2022–2024.

Changing profiles on the Supervisory Board: More market and technology

Following the 2008 financial crisis, Supervisory Boards focused heavily on governance, regulation and risk control – areas where legal expertise played a central role. Today, however, companies are facing other challenges. «Global markets, technological disruption, digitalisation and the rise of artificial intelligence require a deeper understanding of business models, markets and technologies. Geopolitical uncertainties and fragmented markets are adding to the pressure on internationally oriented companies. As a result, business & economics professionals and individuals with STEM profile are coming into focus with their expertise in addressing these challenges», says Schilling. This is also reflected in SB structures: 12 companies already have a dedicated digitalisation/technology committee, the majority of whose chairs have a STEM background.

In particular, the competency profile of chairpersons is shifting substantially away from primarily legal control towards strategic market and technology expertise. In 2006, 27 % of board chairpersons had a law degree, 33 % had a degree in business & economics and 22 % had a degree in STEM subjects. Today, things look different: the proportion of lawyers has declined to 17 %, while 42 % have a background in business & economics and 34 % in STEM subjects.

The full report will be available online in German, French and English at www.schillingreport.ch/en from May 2026.

Für Fragen oder Auskünfte

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

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

schillingreport 2026 – 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 werden seit 2016 die Zusammensetzung der Führungsgremien des öffentlichen Sektors sowie die Gender-Diversity-Pipeline der Schweizer Wirtschaft durchleuchtet.

Der schillingreport 2026 umfasst die 120 grössten Arbeitgeber der Schweiz sowie den Bund und alle 26 Kantone. Entsprechend wurden 963 Geschäftsleitungs- und 865 Verwaltungsratsmitglieder sowie 1056 Führungskräfte (Topkader) des öffentlichen Sektors (Amtsleiter/innen, Generalsekretäre, Generalsekretärinnen und Staatsschreiber/innen) in die Untersuchung einbezogen. Für die Gender-Diversity-Pipeline des schillingreport 2025, welche im 2-Jahres-Rhythmus erhoben wird, stellten 155 der 250 wichtigsten Schweizer Unternehmen sowie 21 Kantone und der Bund ihre Daten zur Verfügung.

Executive Search aus Leidenschaft. In den vergangenen 30 Jahren entwickelte sich die guido schilling ag zu einem der führenden Executive-Search-Unternehmen der Schweiz. Sie ist auf die Besetzung ausgewählter Spitzenpositionen auf Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene spezialisiert. In Ergänzung zu den Dienstleistungen der guido schilling ag operiert die schilling partners ag, in der langjährig erfolgreiche Partner mit ihren Teams Executive-Search-Aufträge auf Niveau Geschäftsleitung branchenfokussiert abwickeln.

Pour toute question ou demande de renseignements

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

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

schillingreport 2026 – Transparence au sommet

Depuis 2006, la société guido schilling ag analyse la composition des directions et, depuis 2010, des conseils d'administration des quelque 100 plus grands employeurs suisses. En complément, depuis 2016 on examine en détail la composition des organes directeurs du secteur public, ainsi que la relève en vue de la diversité des genres au sein de l'économie suisse.

Le schillingreport 2026 couvre les 120 plus grands employeurs de Suisse, ainsi que la Confédération et les 26 cantons. 963 membres de directions, 865 membres de conseils d'administration et 1056 cadres supérieur-e-s du secteur public (chefs et cheffes d'office, secrétaires généraux et générales, chanceliers et chancelières d'État) ont été inclus dans l'étude. En 2025, 155 des 250 plus grandes entreprises de Suisse, ainsi que 21 cantons et la Confédération ont mis à disposition leurs données sur la relève en vue de la Gender-Diversity-Pipeline, analysée tous les 2 ans.

Recrutement de cadres par passion. Au cours des 30 dernières années, guido schilling sa est devenue un leader du recrutement de cadres en Suisse, spécialisée en positions choisies du plus haut niveau au sein de conseils d'administration et de directions d'entreprise. guido schilling sa et ses prestations sont complétées par schilling partners sa, avec ses partenaires au succès confirmé depuis longtemps et leurs équipes spécialisées par branches traitant des mandats de recrutement de cadres au niveau direction d'entreprise.

For questions and information

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

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

schillingreport 2026 – Transparency at the Top

Since 2006, guido schilling ag has analysed the 100 largest Swiss companies regarding the composition of their executive boards, and since 2010 the composition of their supervisory boards. Since 2016, the management boards of the public sector, and the gender diversity pipeline of Swiss economy also have been examined.

The schillingreport 2026 includes the 120 largest employers in Switzerland as well as the Federal Administration and all 26 cantons. Accordingly, 963 executive board members, 865 supervisory board members, and the 1056 managers in the public sector (department heads, general secretaries, cantonal chancellors) were included in the survey. For the Gender-Diversity-Pipeline, which is collected every 2 years, in 2025 data was provided by 155 of the 250 most important Swiss companies, and by 21 cantons and the Federal Administration.

Executive Search is our Passion. Over the past 30 years, guido schilling ag has grown to become one of the leading executive search companies in Switzerland. The company specialises in filling senior positions at supervisory- and executive board level. Complementing the services of guido schilling ag is schilling partners ag, a company in which long-standing successful partners and their teams fulfil executive searches with a focus on their specific industry sector.

