

schillingreport 2026

Trans-
parenz
an der
Spitze

Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors

schillingreport 2026

IMPRESSUM

Der schillingreport ist eine Publikation der guido schilling ag – executive search

Prime Tower, Hardstrasse 201, CH-8005 Zürich, +41 44 366 63 33, info@guidoschilling.ch, www.guidoschilling.ch, www.schillingreport.ch

© Mai 2026 by guido schilling ag

Layout: Andy Juchli, avista-inkognito.ch; Druck: Druckerei Hürlimann AG, www.huerlimann-druck.ch;

Fotos: Guido Schilling, Günter Bolzern, www.bolzern.tv

Zitate dürfen nur mit Quellenangabe wiedergegeben werden, Belegexemplar erwünscht

INHALTSVERZEICHNIS

EDITORIAL	5
ALTER UND VERWEILDAUER DER GREMIUMSMITGLIEDER	6
Durchschnittsalter im Verwaltungsrat	
Altersstruktur im Verwaltungsrat	
Verweildauer im Verwaltungsrat	
Durchschnittsalter in der Geschäftsleitung	
Altersstruktur in der Geschäftsleitung	
Verweildauer in der Geschäftsleitung	
NATIONALITÄTEN IN DER GESCHÄFTSLEITUNG	9
Nationalitäten in der Geschäftsleitung nach Geschlecht	
Inländer/innen in der Geschäftsleitung	
AUSBILDUNG DER GREMIUMSMITGLIEDER	10
Ausbildung der Verwaltungsratsmitglieder	
Ausbildung in den Verwaltungsratspräsidien	
Ausbildung der Geschäftsleitungsmitglieder	
Ausbildung der CEOs	
ZUSAMMENSETZUNG DES VERWALTUNGSRATS	12
Klassische Komitees im Verwaltungsrat	
Spezialkomitees im Verwaltungsrat	
GENDER DIVERSITY IM PRIVATEN SEKTOR	14
Frauenanteile im Verwaltungsrat	
Präsidentinnen des Verwaltungsrats	
Frauenanteile im Verwaltungsrat im SMI	
Frauenanteile in der Geschäftsleitung	
Weibliche CEOs	
Frauenanteile in den Geschäftsleitungen im SMI	
Frauenanteile im Verwaltungsrat nach Unternehmen	
Frauenanteile in der Geschäftsleitung nach Unternehmen	
GENDER DIVERSITY IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR	19
Frauenanteile im Topkader	
Vergleich zwischen Bund und Kantonen	
ÜBERSICHT DER EINBEZOGENEN UNTERNEHMEN	20
ALLGEMEINE ANGABEN ZUM SCHILLINGREPORT	21
KONTAKT	22
INTERVIEWS MIT VERTRETERINNEN UND VERTRETERN DER WIRTSCHAFT UND DES ÖFFENTLICHEN SEKTORS	
Robert Itchner	8
Marcel Bühler	13
Thomas Oetterli	17
Kathrin Arioli	18



Sind die Unternehmen gewappnet, um den Herausforderungen der kommenden Jahre zu begegnen?

Guido Schilling

“

Unternehmen brauchen Gremien, die nicht nur gut funktionieren, sondern auch die strukturellen Anforderungen der nächsten Jahre antizipieren.

Guido Schilling





Seit einigen Jahren beobachte ich bei der Auswertung der Daten zum schillingreport, wie sich die Führungsgremien der grössten Schweizer Arbeitgeber verändern. Dabei frage ich mich: Sind diese Veränderungen nachhaltig? Sind die Unternehmen gewappnet, um den Herausforderungen der kommenden Jahre zu begegnen?

Die Altersstruktur in den Geschäftsleitungen hat sich in den vergangenen Jahren stark verschoben. Heute sind 72 % der Geschäftsleitungsmitglieder 50 Jahre oder älter, während es 2006 noch 49 % waren. Gleichzeitig ist der Anteil der unter 45-Jährigen von 23 % auf lediglich 9 % gesunken. In Umfeldern, die von technologischen Brüchen, geopolitischen Unsicherheiten und regulatorischem Druck geprägt sind, stützen sich Firmen offenbar auf Führungskräfte, die bereits komplexe Marktzyklen erlebt haben und auf einen entsprechenden Erfahrungsfundus zurückgreifen können. Doch rein wirtschaftlich betrachtet, entsteht dadurch ein strategisches Risiko. Eine zu homogene Altersstruktur reduziert die Fähigkeit, neue Trends frühzeitig zu erkennen – sei es bei Technologien, Kundenverhalten oder Arbeitsmarktentwicklungen. Erfahrung ist wertvoll, aber sie ersetzt nicht die Perspektivenvielfalt, welche die Innovationsfähigkeit letztlich langfristig sichert.

Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Thema Gender Diversity. Trotz jahrelanger Debatten, politischer Richtwerte und nachweislicher Vorteile vielfältiger Teams bleibt die Dynamik verhalten. Der Frauenanteil stagniert über alle Samples hinweg. In der Geschäftsleitung verharrt er bei 22 %, und unter den neu ernannten Geschäftsleitungsmitgliedern liegt er sogar nur bei 21 %, dem tiefsten Wert der letzten Jahre. Im Verwaltungsrat steigt der Anteil zwar minimal von 33 % auf 34 %, ein knappes Drittel der Unternehmen verfehlt den Richtwert von 30 % jedoch weiterhin, 4 % haben gar keine Frau im Gremium. Aus meiner Sicht ein klares Zeichen dafür, dass viele Unternehmen Gender Diversity nach wie vor als regulatorische Anforderung betrachten. Doch damit verlieren die Unternehmen an Stärke. Leistungsfähige Führungsteams entstehen dort, wo Frauen nicht nur «nachrücken», sondern systematisch entwickelt und in Schlüsselrollen gebracht werden. Ohne stabile Pipeline bleibt der Fortschritt an der Spitze brüchig.

Wenn ich beide Entwicklungen in Verbindung setze, sehe ich ein gemeinsames Muster: Die Veränderung findet statt, aber sie ist noch nicht ausreichend fest im System verankert. Unternehmen reagieren auf äussere Erwartungen, aber nutzen die strategischen Chancen, die mit echter Vielfalt verbunden sind, noch zu wenig konsequent. Vor allem bei der Nachfolgeplanung zeigt sich, wie kurzfristig viele Unternehmen denken. Dabei hängt die Fähigkeit, neue Märkte zu erschliessen, technologische Entwicklungen richtig einzuordnen und qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu binden, unmittelbar von zukunftsgerichteter Topmanagement-Nachfolgeplanung ab.

Für mich ist klar: Die Schweizer Wirtschaft hat in den letzten Jahren viel erreicht – aber wir dürfen den Fortschritt nicht überschätzen. Nachhaltige Veränderungen entstehen erst dann, wenn die Zusammensetzung der Führungsgremien nicht nur den Status quo abbildet, sondern gezielt auf die Anforderungen der kommenden Jahre ausgerichtet wird. Dazu gehört eine breitere Altersspanne ebenso wie eine ausgewogene Gender Diversity auf allen Führungsebenen. Wir stehen in einem Umfeld, in dem Innovationsdruck, Fachkräftemangel und technologische Beschleunigung zunehmen. Unternehmen brauchen daher Gremien, die nicht nur gut funktionieren, sondern auch die strukturellen Anforderungen der nächsten Jahre aktiv antizipieren. Durchmischte Gremien sind dabei ein zentraler Stellhebel. Entscheidend wird sein, ob Unternehmen dies künftig konsequenter in ihre strategische Planung integrieren und damit die Basis für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit sichern.

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

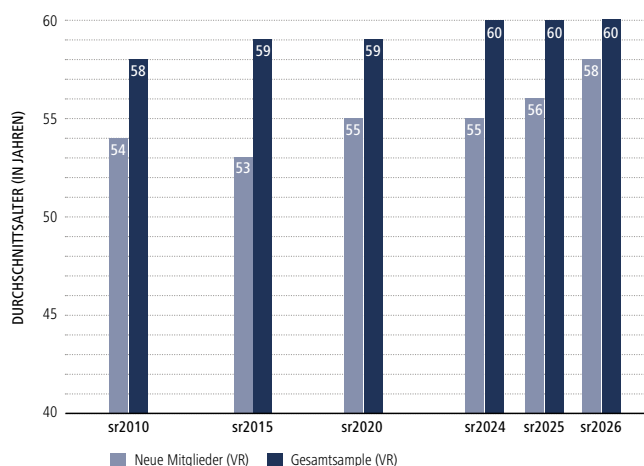
Ihr Guido Schilling

ALTER UND VERWEILDAUER DER GREMIUMSMITGLIEDER

Das Durchschnittsalter und die Verweildauer der Mitglieder sind wichtige Indikatoren für die Entwicklung der Führungsgremien. Wie alt sind die Mitglieder beim Eintritt, wie alt beim Austritt, und wie lange bleiben sie dem Gremium insgesamt erhalten? Zudem stellt sich die Frage, wie sich die Altersstruktur der Gremien im Zeitverlauf verändert. Aus diesen Beobachtungen lassen sich spannende Erkenntnisse darüber gewinnen, in welchem Rhythmus und in welchem Ausmass sich die Gremien erneuern.

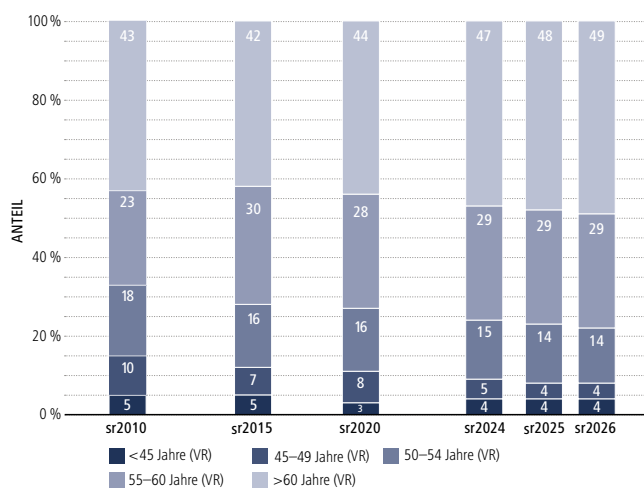
Durchschnittsalter im Verwaltungsrat

Das Durchschnittsalter im Verwaltungsrat steigt über die Jahre moderat an von 58 Jahren (2010) auf aktuell 60 Jahre. Deutlicher fällt der Anstieg bei neu gewählten Mitgliedern aus: Traten sie 2010 im Durchschnitt mit 54 Jahren in den Verwaltungsrat ein, sind die neuen Mitglieder heute 58 Jahre alt. Auch die Präsidentinnen und Präsidenten werden älter, deren Durchschnittsalter stieg von 62 Jahren in 2010 auf aktuell 64 Jahre.



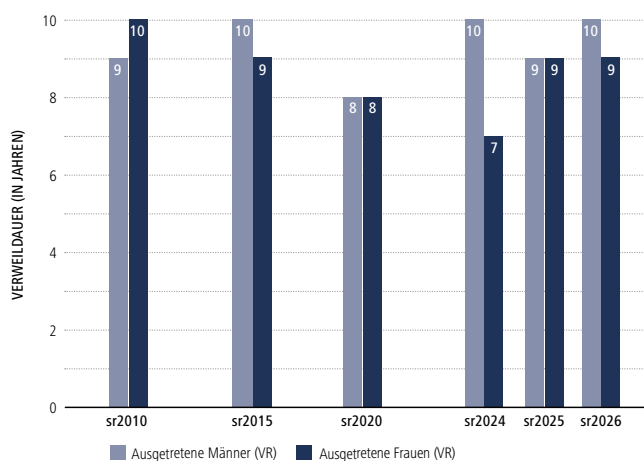
Altersstruktur im Verwaltungsrat

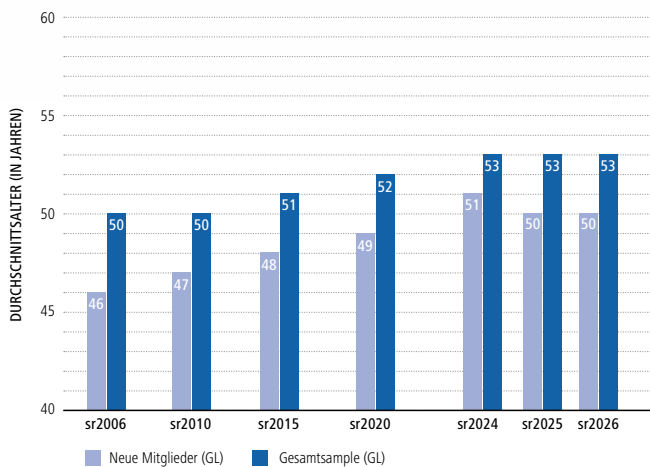
Die Altersstruktur im Verwaltungsrat zeigt eine Verschiebung hin zu älteren Jahrgängen. Der Anteil der über 60-Jährigen steigt von 43% (2010) auf aktuell 49%. Somit ist beinahe die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder älter als 60 Jahre. Gleichzeitig ist die Gruppe der unter 55-Jährigen deutlich rückläufig: 2010 waren 33% der Verwaltungsratsmitglieder jünger als 55 Jahre, aktuell sind es 22%. Insbesondere die Gruppe der 45- bis 49-Jährigen ging von 10% auf 4% zurück.



Verweildauer im Verwaltungsrat

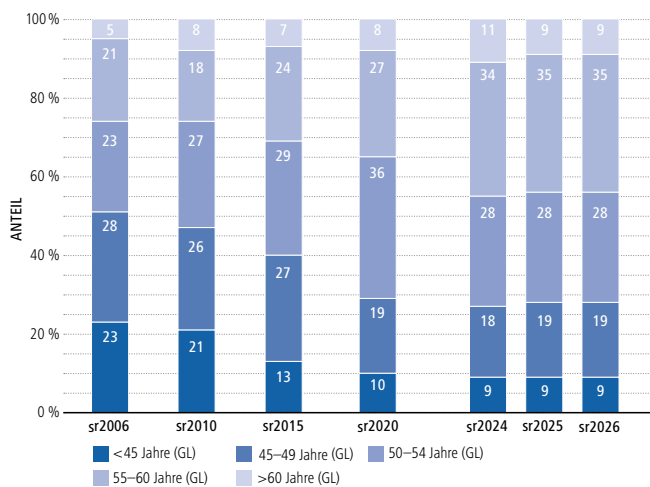
Die sich verändernde Altersstruktur könnte vermuten lassen, dass Verwaltungsratsmitglieder heute länger im Amt bleiben, doch die Verweildauer der ausgetretenen Verwaltungsratsmitglieder blieb stabil. Zwischen 2011 und 2026 schwankt sie um 9 Jahre, aktuell liegt sie bei 10 Jahren. Männer und Frauen unterscheiden sich dabei kaum. Verwaltungsratsmandate sind damit langfristig angelegt und werden nur in grösseren zeitlichen Intervallen frei, was die Erneuerungsdynamik im Gremium entsprechend einschränkt.





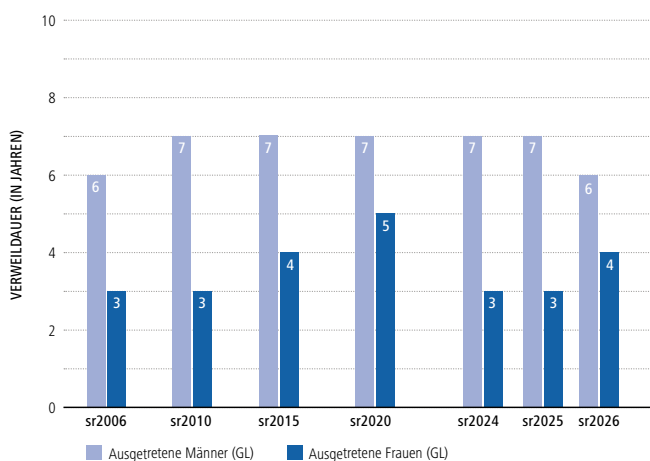
Durchschnittsalter in der Geschäftsleitung

Das Alter der Geschäftsleitungsmitglieder stieg seit 2011 kontinuierlich an. 2010 lag es bei 50 Jahren, entwickelte sich bis 2020 auf 52 Jahre und liegt seit 2021 bei 53 Jahren. Auffällig ist der Anstieg des Alters der neu berufenen Geschäftsleitungsmitglieder. Diese waren 2006 durchschnittlich 46 Jahre alt, heute liegt ihr Eintrittsalter bei 50 Jahren. Bei den CEOs zeigt sich ein ähnliches Bild: Ihr Durchschnittsalter stieg von 52 Jahren in 2006 auf aktuell 55 Jahre.



Altersstruktur in der Geschäftsleitung

Ein vertiefter Blick in die Daten zeigt deutliche Verschiebungen in der Altersstruktur der GL: Der Anteil Geschäftsleitungsmitglieder, 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 Geschäftsleitungsmitglieder jünger als 45 Jahre waren, zurzeit sind es lediglich 9 %. Dies lässt vermuten, dass die Anforderungen an die operative Führung zunehmend an bestehende mehrjährige GL-Erfahrung, Marktkenntnis und Veränderungskompetenz gekoppelt sind.



Verweildauer in der Geschäftsleitung

Schaut man die Verweildauer der ausgetretenen Geschäftsleitungsmitglieder an, so zeigt sich, dass die ausgetretenen Männer dem Gremium konstant 7 Jahre angehört. Sie begleiteten somit das Unternehmen gute eineinhalb Strategieperioden, wenn man davon ausgeht, dass eine Strategieperiode rund 4 bis 5 Jahre umfasst. Bei den Frauen war die Verweildauer immer tiefer und betrug in den letzten Jahren nur 3 Jahre. Aktuell sind es 4 Jahre. Es stellt sich die Frage, wie nachhaltig dies ist. Schon länger lässt sich feststellen, dass die weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder jünger sind, früher befördert werden, eher keinen Schweizer Pass haben, eher von extern berufen werden und deutlich kürzer im Gremium verweilen als ihre männlichen Kollegen.

«GLOBALE MÄRKTE VERLANGEN GLOBALE PERSPEKTIVEN IN DER FÜHRUNG.»

Was macht für Sie gute und zeitgemässe Führung aus?

Gute Führung bedeutet heute vor allem, Orientierung zu geben und Sinn zu vermitteln. Gerade jüngere Mitarbeitende wollen verstehen, wofür ein Unternehmen steht und welchen Beitrag sie persönlich leisten. Gleichzeitig haben sich die Arbeitsformen stark verändert, Flexibilität, etwa durch Homeoffice, ist selbstverständlich geworden. Entscheidend ist dabei Klarheit – über Erwartungen, Verfügbarkeit und gemeinsame Spielregeln. Diese sollten nicht top-down verordnet, sondern innerhalb der Teams gemeinsam entwickelt werden.

Der Anteil ausländischer Geschäftsleitungsmitglieder ist auf einem Höchststand von 48 %. In Ihrer Geschäftsleitung sitzen 50 % Schweizer/innen. Wie profitieren aus Ihrer Sicht Unternehmenskultur und Entscheidungsprozesse von einer international zusammengesetzten Geschäftsleitung?

Ich kenne Führung primär aus internationalen Teams. Eine klare Schweizer Verankerung ist für uns wichtig, gleichzeitig bewegen wir uns in europäischen Märkten mit sehr unterschiedlichen regulatorischen und politischen Rahmenbedingungen. Internationale Erfahrung bereichert die Diskussionen und erweitert die Sicht auf Chancen und Risiken. Die Entscheidungsfindung bleibt dabei auf dieser Führungsebene gleich wirksam, sie gewinnt jedoch an Tiefe und Perspektivenvielfalt.

Die Schweiz verfügt über viele global erfolgreiche Unternehmen, gleichzeitig ist der Pool an verfügbaren Führungskräften im Inland begrenzt – eine Situation, die durch die demografische Entwicklung zusätzlich verschärft wird. Wie beurteilen Sie dies?

Kurzfristig sehen wir noch kein akutes Problem, langfristig aber sehr wohl. Die demografische Entwicklung wird erhebliche Auswirkungen haben. Neben der Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte beschäftigt uns vor allem der Wissenstransfer, da viel Erfahrung personengebunden ist.



Robert Itschner

Robert Itschner ist seit Oktober 2022 CEO der BKW AG. Zuvor war er über 25 Jahre in unterschiedlichen internationalen Führungsfunktionen beim Industriekonzern ABB tätig, zuletzt als CEO von ABB Schweiz. Er verfügt über breite Erfahrung in Technologie, Energie, Infrastruktur sowie in regulierten Märkten. Er absolvierte einen Bachelor in Elektrotechnik an der Hochschule Rapperswil und einen Master in Elektrotechnik und Informatik an der Northwestern University (USA). Er ist verheiratet und Vater von drei erwachsenen Kindern.

Wir werden flexiblere Arbeitsmodelle brauchen und über regionale Hubs nachdenken müssen, um Talente zu gewinnen und diese gleichzeitig gut zu integrieren.



Anpassungsfähigkeit wird zukünftig noch entscheidender.

Mit Blick auf Markt, Regulierung, Technologisierung und geopolitische Entwicklungen: Welche Herausforderungen werden die Schweizer Wirtschaft in den nächsten Jahren am stärksten fordern?

Die geopolitische Lage führt zu einer aussergewöhnlichen Volatilität. Einzelne politische Aussagen können heute sofort massive Marktbewegungen auslösen, etwa im Energie- oder Rohstoffbereich. Schweizer Unternehmen sind grundsätzlich agil, doch Geschwindigkeit, Tiefe und Unvorhersehbarkeit der Veränderungen stellen neue Anforderungen. Szenarien lassen sich nur noch schwer zuverlässig bewerten, Anpassungsfähigkeit wird damit noch entscheidender.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten lag das Augenmerk in der Schweiz auf der Entwicklung von geschlechterdurchmischten Führungsgremien. Aktuell stagniert der Frauenanteil in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Wie ordnen Sie dies ein?

Aus meiner Sicht liegt das Hauptproblem in der nach wie vor oft dünnen Pipeline weiblicher Führungskräfte. Es gelangen noch zu wenige Frauen in Positionen, aus denen heraus später eine Geschäftsleitungs- oder Verwaltungsratsfunktion möglich wird, insbesondere in technischen und ingenieurwissenschaftlichen Bereichen. Das hängt unter anderem auch mit der sehr frühen Berufswahl in unserem dualen Bildungssystem zusammen. Hier braucht es mehr Attraktivität, Vorbilder und langfristige Ansätze.

Welche Kompetenzen halten Sie persönlich für besonders wichtig für angehende Führungskräfte, und welchen Tipp würden Sie jungen Menschen auf ihrem Weg geben?

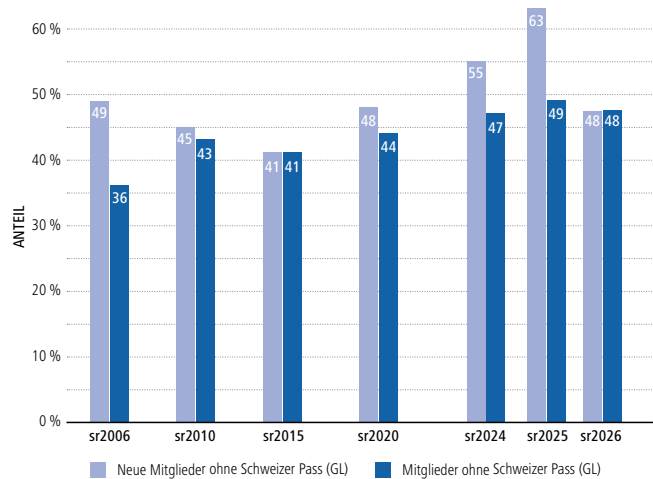
Das Wichtigste ist, eine Tätigkeit zu wählen, die Freude macht. Motivation und Engagement sind zentrale Erfolgsfaktoren. Ein unterstützendes Umfeld und gute Führung sind entscheidend, schlechte Führung bremst jede Entwicklung. Junge Menschen sollten den Mut haben, sich selbst herauszufordern und Neues auszuprobieren. Auch internationale Erfahrung ist nach wie vor sehr wertvoll, muss heute jedoch oft aktiv gesucht und bewusst organisiert werden.

NATIONALITÄTEN IN DER GESCHÄFTSLEITUNG

Die internationale Ausrichtung der grössten Schweizer Arbeitgeber spiegelt sich in der Herkunft der Geschäftsleitungsmitglieder wider. Bei der Betrachtung der Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass wird zwischen direkt aus dem Ausland rekrutierten Führungskräften und sogenannten Inländerinnen und Inländern unterschieden, also Personen, die bereits vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung Erfahrung im Schweizer Unternehmensumfeld gesammelt haben.

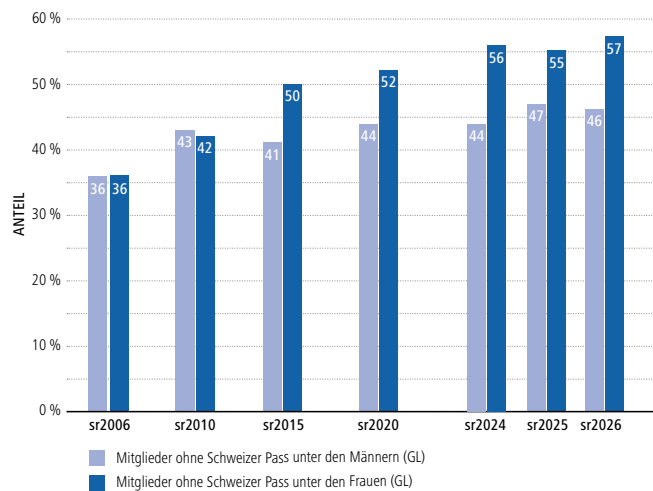
Nationalitäten in der Geschäftsleitung

Über die vergangenen 20 Jahre hat sich die Anzahl der vertretenen Nationalitäten stark vergrössert. 2006 fanden sich neben der Schweiz 23 weitere Nationalitäten in der Geschäftsleitung, aktuell sind es 51. Der Anteil Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass nahm von 2006 mit 36% auf 43% in 2010 zu und oszillierte die folgenden 15 Jahre immer um 45%. Erst vergangenes Jahr stieg dieser auf den bisher höchsten Wert von 49% und liegt aktuell bei 48%. Auch aktuell haben genau 48% der neu berufenen Geschäftsleitungsmitglieder keinen Schweizer Pass, was die Bedeutung des globalen Arbeitsmarkts für die Schweizer Unternehmen unterstreicht.



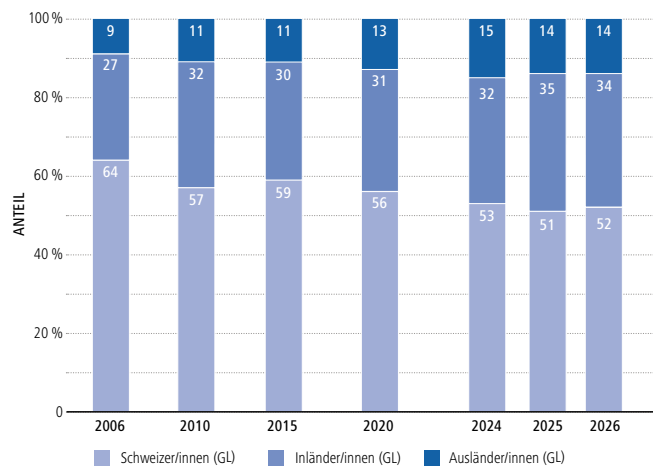
Nationalitäten in der Geschäftsleitung nach Geschlecht

Betrachtet man die Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass nach Geschlecht, so zeigt sich, dass der Anteil Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass 2006 unter den Männern und den Frauen bei 36% lag. Über die nächsten 10 Jahre nahm der Anteil Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass fortlaufend zu, wobei sich die Schere zwischen den Männern und den Frauen immer weiter öffnete. Aktuell verfügt mehr als die Hälfte der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder, nämlich 57%, über keinen Schweizer Pass, während es bei den Männern mit 46% weniger als die Hälfte sind. Weibliche Führungskräfte werden damit häufiger international rekrutiert.



Inländer/innen in der Geschäftsleitung

Die Schweiz ist ein traditionelles Einwanderungsland. Analysiert man die Herkunft der Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass, fällt auf, dass diese vielfach einen wesentlichen Teil ihrer Karriere in der Schweiz verbracht haben und somit als Inländer/innen gelten. 2006 waren 27% Inländer/innen, und nur 9% wurden direkt aus dem Ausland in ihre Geschäftsleitungsrolle berufen. Über die vergangenen 20 Jahre nahm zwar der Anteil Geschäftsleitungsmitglieder ohne Schweizer Pass zu, gleichzeitig stieg aber auch der Anteil an Inländern/Inländerinnen. Über ein Drittel der Geschäftsleitungsmitglieder waren und sind Inländer/innen, aktuell 34%. In den vergangenen 5 Jahren wurden 14% der neuen Geschäftsleitungsmitglieder direkt aus dem Ausland berufen. Der konstante Inländer/innen-Anteil spiegelt auch wider, wie gut die Integration in der Schweiz funktioniert.



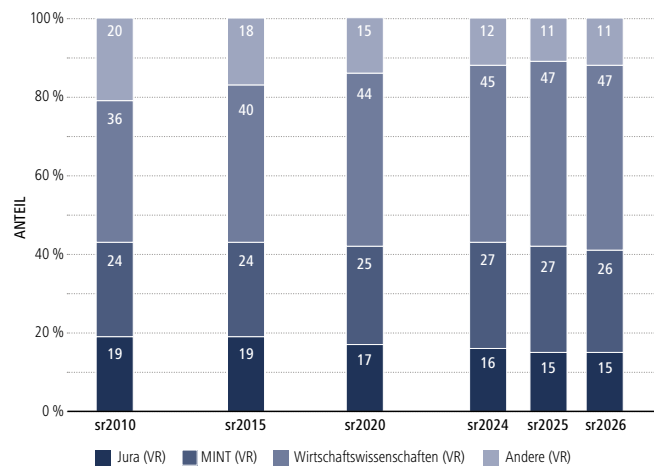
AUSBILDUNG DER GREMIUMSMITGLIEDER



Der wirtschaftliche und technologische Wandel der vergangenen Jahrzehnte führte zu einer Verschiebung der Anforderungen an Führungspersönlichkeiten. Diese Verschiebung ist auch in der Veränderung des Ausbildungshintergrunds von Verwaltungsrat- und Geschäftsleitungsmitgliedern deutlich sichtbar.

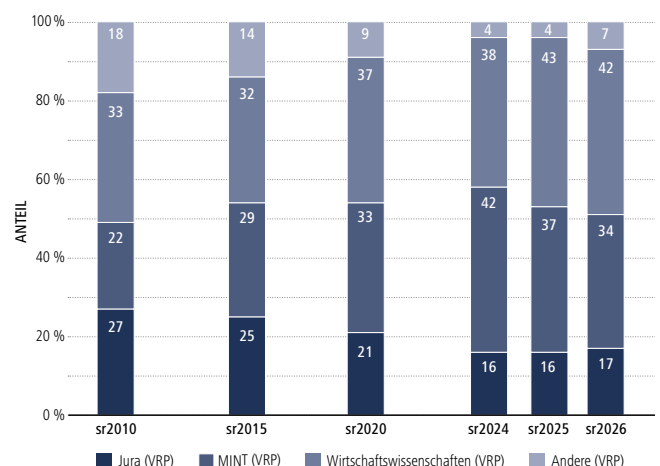
Ausbildung der Verwaltungsratsmitglieder

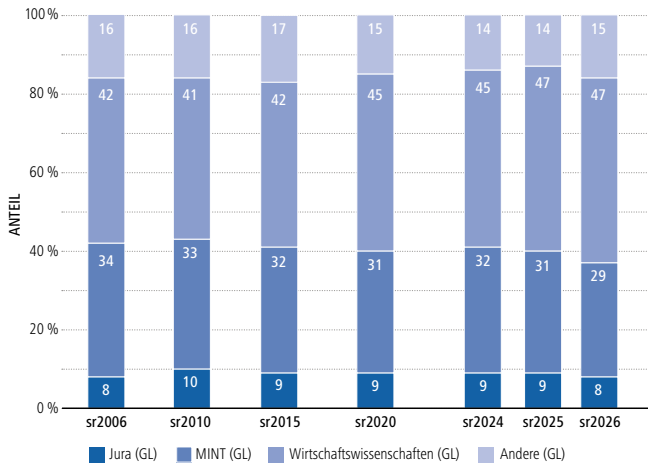
Der Verwaltungsrat entwickelte sich in den vergangenen Jahren weg von einer primär rechtlich geprägten Kontrollinstanz hin zu einem strategisch ausgerichteten Gremium. Verwaltungsratsmitglieder mit einer wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung legten von 36 % in 2010 auf aktuell 47 % zu und bilden heute die grösste Gruppe. MINT-Abschlüsse steigen moderat von 24 % auf 26 %, während juristische Profile an Gewicht verlieren und von 19 % in 2010 auf aktuell 15 % zurückgehen. 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- oder MINT-Profil rücken mit ihrem Zugang zu diesen Fragestellungen in den Fokus.



Ausbildung in den Verwaltungsratspräsidien

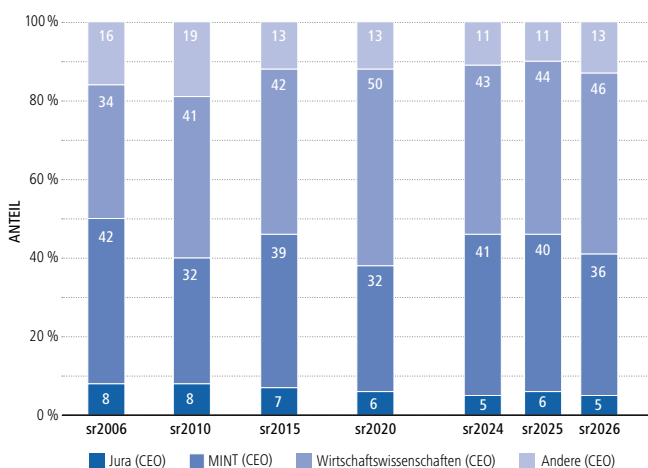
Besonders das Anforderungsprofil an Präsidentinnen/Präsidenten des Verwaltungsrats entwickelt sich substantiell weg von primär rechtlicher Kontrolle hin zu strategischer Markt- und Technologiekompetenz. Noch 2010 verfügten 27 % der Verwaltungsratspräsidenten und -präsidentinnen über einen juristischen, 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.





Ausbildung der Geschäftsleitungsmitglieder

Beim Ausbildungsprofil der Geschäftsleitungsmitglieder dominieren klar wirtschaftswissenschaftliche Backgrounds. 2006 hatten 42 % der Geschäftsleitungsmitglieder einen wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss, aktuell sind es 47 %. MINT-Profile halten sich stabil bei rund einem Drittel (aktuell 29 %), was die Bedeutung technologischer Expertise im Gremium unterstreicht. Juristische Hintergründe finden sich bei 8 % der Geschäftsleitungsmitglieder. Markt-, Finanz- und Technologieverständnis prägen damit substantiell das Profil der Schweizer Geschäftsleitungen.



Ausbildung der CEOs

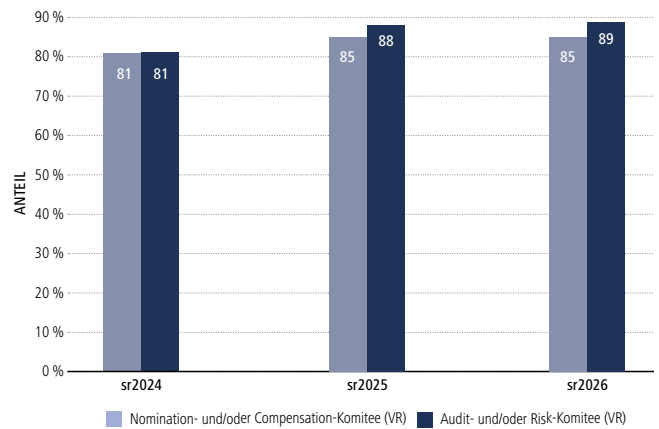
Bei den CEOs hat sich das Profil deutlich in Richtung wirtschaftswissenschaftlicher Abschlüsse verschoben. Deren Anteil stieg von 34 % in 2006 auf aktuell 46 %. MINT-Profile bleiben mit einem Anteil von aktuell 36 % auf konstant hohem Niveau, ein Hinweis auf die zunehmende technologische Durchdringung vieler Geschäftsmodelle. Juristische Hintergründe spielen mit stabilen 5 % eine Nebenrolle. Die Backgrounds der CEOs sind heute klar auf Marktkenntnis, Unternehmenssteuerung und Technologie ausgerichtet.

ZUSAMMENSETZUNG DES VERWALTUNGSRATS

Die Verwaltungsräte der grössten Schweizer Unternehmen setzen zunehmend Komitees ein, die das Gremium bei der Vorbereitung und Aufbereitung zentraler Entscheidungen unterstützen. Neben klassischen Komitees (Nomination, Compensation, Audit, Risk) finden sich zunehmend spezialisierte Komitees entlang der strategischen Schwerpunkte des Unternehmens.

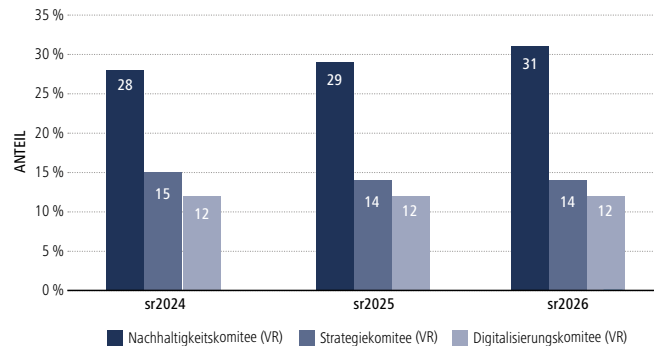
Klassische Komitees im Verwaltungsrat

Klassische Committees sind im Verwaltungsrat nahezu flächendeckend etabliert: Aktuell verfügen 89 % der Unternehmen über ein Audit und/oder Risk und 85 % über ein Nomination und/oder Compensation Committee. Diese Committee-Typen gehören heutzutage zur festen Governance-Struktur der grössten Schweizer Arbeitgeber.



Spezialkomitees im Verwaltungsrat

Spezialisierte Komitees spiegeln wider, welche strategischen Schwerpunkte die Unternehmen verfolgen und auf Ebene Verwaltungsrat behandeln. Aktuell verfügen 31 % der Unternehmen über ein Nachhaltigkeitskomitee, 14 % über ein Strategiekomitee, und 12 % haben ein Digitalisierungskomitee. Damit sind spezialisierte Committees zwar weniger verbreitet als klassische Ausschüsse, gewinnen aber kontinuierlich an Bedeutung in der Verwaltungsratsarbeit.



Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

Der Verwaltungsrat setzt im Rahmen seiner Kompetenzen aus seiner Mitte Ausschüsse ein, welche bestimmte Zuständigkeitsbereiche vertieft beurteilen und den Verwaltungsrat bei der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützen. Die Ausschüsse sorgen für eine umfassende Information des Gesamtverwaltungsrats in den von ihnen betreuten Bereichen. Nebst dem Prüfungs-, Vergütungs- und Nominationsausschuss können weitere Ausschüsse eingesetzt werden (z.B. in den Bereichen Corporate Governance, Nachhaltigkeit, Digitalisierung/Technologie, Innovation, Risiko und Anlagen oder auch Ad-hoc-Ausschüsse zur Beurteilung spezifischer Geschäfte).

Quelle: economieuisse 2025

«DIE RASANTE ENTWICKLUNG DER ICT STELLT IMMER HÖHERE ANFORDERUNGEN AN DEN VERWALTUNGSRAT.»

Was macht für Sie gute und zeitgemässe Führung aus?

In meinem persönlichen Verständnis hat moderne Führung viel mit Sinnvermittlung, Inspiration und Motivation zu tun. Die Vorgesetztenrolle ist längst von der reinen Auftragsvergabe und -überwachung weggekommen. Vielmehr geht es darum, Vertrauen zu bilden, Ziele gemeinsam zu definieren und Mitarbeitende mit den dafür nötigen Kompetenzen auszustatten. Meine dahin gehende Erfahrung hat gezeigt, dass eigenverantwortliches Arbeiten die Leistung auf beiden Seiten beflügelt und gemeinsam bessere Ergebnisse ermöglicht. Die Leistung kann dann anhand weniger klarer und verständlicher Indikatoren laufend analysiert, Massnahmen regelmässig auf ihre Wirksamkeit überprüft und allenfalls angepasst werden.

“

Moderne Führung hat viel mit Sinnvermittlung, Inspiration und Motivation zu tun.

Die Verwaltungsratsarbeit wird zunehmend professioneller und durch Komitees wirksam strukturiert. Ihr Unternehmen verfügt bereits über ein Informationstechnologie- und Digitalisierungskomitee im Verwaltungsrat. Welche strategischen Überlegungen führten zu dessen Einführung?

Für eine Retailbank mit einem starken ZV-Arm spielt die Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) schon lange Zeit eine zentrale Rolle. Überspitzt gesagt, ist PF ein Techunternehmen, das «Finanzen produziert». Die rasante Entwicklung der ICT stellt in immer kürzeren Zeitabständen immer höhere Anforderungen an den Verwaltungsrat. Lassen Sie mich die Governance zum Einsatz von KI in einem Unternehmen als Beispiel nehmen. Das Verständnis der Möglichkeiten, welche diese Technologie eröffnet, muss für den VR gleichzeitig mit dem Verständnis bezüglich der daraus entstehenden Risiken entwickelt werden. Nur dann ist es möglich, gleichzeitig sinnvolle Rahmenbedingungen und Kontrollen für den Einsatz zu entwickeln, welche es erlauben, die Chance zu nutzen, ohne unvernünftige Risiken einzugehen. Neben dem Verständnis eines komplexen fachlichen Hintergrundes spielt dabei der Faktor Zeit eine wesentliche Rolle. Eine moderne ICT-Strategie kann nicht «von heute auf morgen» umgesetzt werden – alle relevanten Aspekte müssen vorgängig und auf Augenhöhe mit den Spezialisten diskutiert werden können. Ein vorbereitendes Gremium mit den richtigen Fähigkeiten schafft die Voraussetzung, um den VR zu befähigen, die Diskussion aktiv und steuernd zu führen und damit seiner Verantwortung gerecht zu werden.

Die Profile der Verwaltungsräte der 100 grössten Arbeitgeber verändern sich von juristisch geprägten zu Wirtschafts- und MINT-Profilen. Wie ordnen Sie diese Entwicklung ein?

In der VR-Arbeit waren Wirtschafts- und MINT-Fähigkeiten schon immer relevant. Auch ist es nicht so, dass juristisch geprägte Profile nicht mehr erforderlich wären. Gerade im Bankenumfeld waren und bleiben diese äusserst relevant. Ich denke, es findet eher eine Verlagerung der Schwergewichte statt. Natürlich getrieben durch die Entwicklung der Technologie, welche alle Branchen betrifft.

Mit Blick auf Markt, Regulierung, Technologisierung und geopolitische Entwicklungen: Welche Herausforderungen werden die Schweizer Wirtschaft in den nächsten Jahren am stärksten fordern?

Das Wegbrechen der regelbasierten Zusammenarbeit wie auch die rasant anwachsende Staatsverschuldung erzeugen zunehmend Unsicherheit. Kurze Reaktionszeiten und ein sehr gutes Verständnis der Auswirkungen von Veränderungen auf die eigene Strategie werden uns in Zukunft immer wieder vor Herausforderungen stellen. Es gilt, eine gute Balance zu finden, um Anpassungen zwar schnell und trotzdem mit Bedacht anzupacken – die kurzfristige Liquidität sicherzustellen und dennoch die langfristige Profitabilität und die Eigenständigkeit der Wirtschaftsakteure zu bewahren.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten lag das Augenmerk in der Schweiz auf der Entwicklung von geschlechterdurchmischten Führungsgremien. Aktuell stagniert der Frauenanteil in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Wie ordnen Sie dies ein?

Ich kann mir vorstellen, dass der verfügbare Skills-Pool aktuell bereits stark ausgeschöpft ist. Das Fördern und Entwickeln geeigneter Profile ist von vielen Faktoren abhängig. Das Nachführen von Talenten ist in den Unternehmungen eine schwierige Aufgabe, die neben Zeit auch ein realistisches Erwartungsmanagement braucht.

Welche Kompetenzen halten Sie persönlich für besonders wichtig für angehende Führungskräfte, und welchen Tipp würden Sie jungen Menschen auf ihrem Weg geben?

Man muss Menschen mögen und sich für sie interessieren, und das nicht nur auf das berufliche Umfeld begrenzt. Erfolge – egal ob im Unternehmen, im Sport oder im familiären Umfeld – beruhen sehr oft auf einigen wenigen, eigentlich einfachen und bekannten Mechanismen. Aus einer wirtschaftlichen Perspektive sind die Mitarbeitenden das wertvollste Gut eines Unternehmens. Sich dem ehrlich und authentisch zuwenden zu können, ist eine Eigenschaft, die in jeder Karriere mit Führungsverantwortung relevant ist. Das bedeutet auch, Mitarbeitende daten- und faktengetrieben intensiv zu fördern und zu entwickeln.



Marcel Bühler

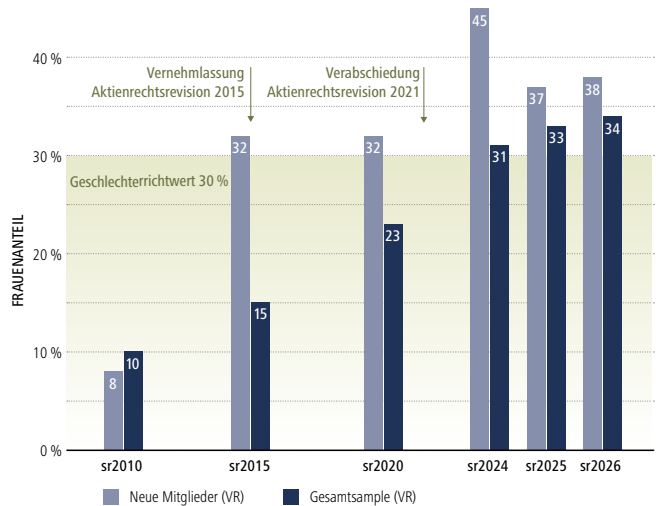
Marcel Bühler, ausgebildeter Ökonom (HSG), ist seit Juli 2021 Präsident des Verwaltungsrats der PostFinance AG. Im gleichen Jahr trat er dem Verwaltungsrat der Companjon Services DAC bei. Von April 2020 bis Juni 2021 war er als CTO bei der Companjon Services DAC tätig. Bis 2018 fungierte er als CEO der Swisscard AECS GmbH, eines Joint Venture von American Express und Credit Suisse, das in der Schweiz Zahlungskarten ausgibt. Zuvor amtierte er als Managing Director bei der Credit Suisse AG, leitete die Zahlungsdienste und war für Shared Business Services in der Technology and Services Business Unit verantwortlich.

GENDER DIVERSITY IM PRIVATEN SEKTOR

Die Frage nach der Geschlechterverteilung in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen beschäftigt die Schweizer Wirtschaft seit Jahren. Mit der Einführung gesetzlicher Geschlechterrichtwerte hat das Thema eine regulatorische Dimension erhalten. Die Entwicklung der Frauenanteile wird seither nicht nur beobachtet, sondern auch eingefordert.

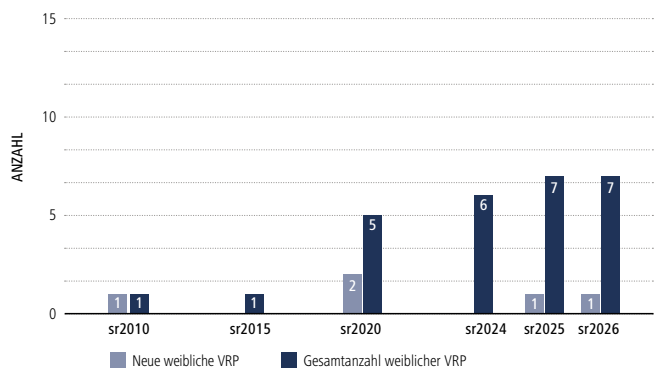
Frauenanteile im Verwaltungsrat

Der Frauenanteil im Verwaltungsrat steigt aktuell nur geringfügig von 33 % auf 34 %. Nach kontinuierlichem Wachstum von 10 % in 2010 auf 23 % in 2020 erreichten die 100 grössten Arbeitgeber 2024 den Geschlechterrichtwert von 30 %. Der starke Anstieg in den Jahren 2020 bis 2024 hat sich jüngst deutlich abgeflacht. Mit Ablauf der Übergangsfrist zur Erreichung des Geschlechterrichtwerts im Verwaltungsrat per 1. Januar 2026 rückt die Verantwortung der Unternehmen in den Fokus. Die Schweiz gehört im Vergleich zu europäischen Ländern zu den Schlusslichtern: Frankreich verzeichnet bereits 47 %, Norwegen 46 % sowie Italien 45 % Frauen im Verwaltungsrat.



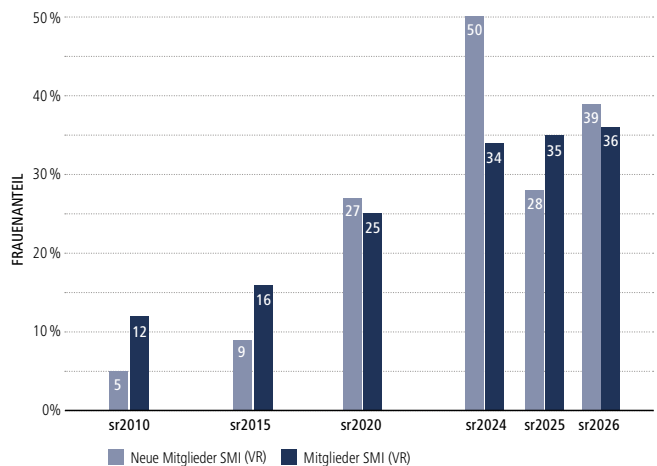
Präsidentinnen des Verwaltungsrats

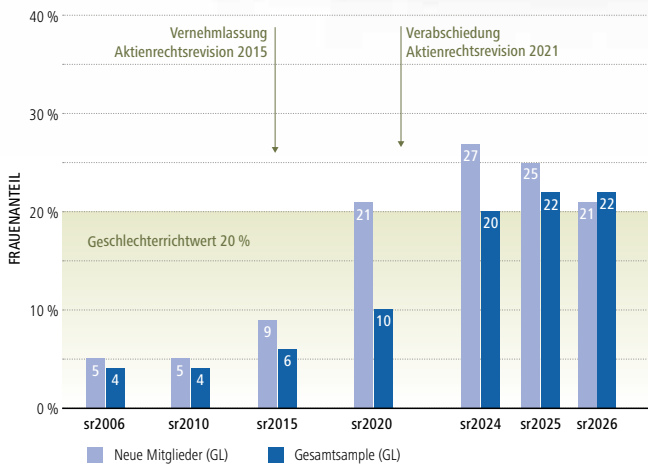
Verwaltungsratspräsidentinnen bleiben in der Schweiz weiterhin die Ausnahme. Von 2010 bis 2015 fand sich jeweils nur eine Frau an der Spitze eines Verwaltungsrats, seither erhöhte sich deren Anzahl bis im 2020 auf 5 und liegt aktuell bei insgesamt 7. Dies sind: Nayla Hayek (Swatch Group), Ursula Nold (Migros-Genossenschafts-Bund), Monika Ribar (Schweizerische Bundesbahnen SBB), die im Mai 2026 ausgetreten ist und durch André Wyss ersetzt wurde, Petra Rumpf (Institut Straumann), Suzanne Thoma (Sulzer), Esther von Ziegler (ZFV-Unternehmungen) sowie die neu ernannte Audrey Zibelman (Landis+Gyr).



Frauenanteile im Verwaltungsrat im SMI

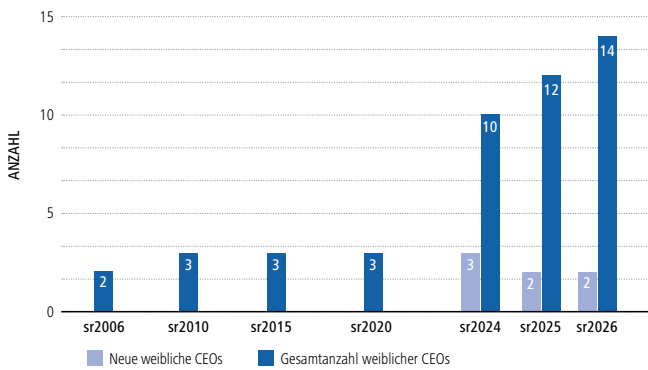
Die 20 im SMI notierten Unternehmen verzeichnen seit Jahren höhere Frauenanteile im Verwaltungsrat als das Gesamtsample. Seit 2010 stieg deren Anteil von 12 % auf aktuell 36 %, was leicht über dem Gesamtsample mit 34 % liegt. Obwohl die SMI-Unternehmen bereits 2022 den Geschlechterrichtwert von 30 % erreichten, zeigt sich auch hier eine spürbare Abflachung, zumal die Frauenanteile seither nur in kleinen Schritten anstiegen. Aktuell wurden für 39 % der vakanten Verwaltungsratssitze Frauen berufen, ein Wert, der deutlich unter dem global verfügbaren weiblichen Talentpotenzial liegt.





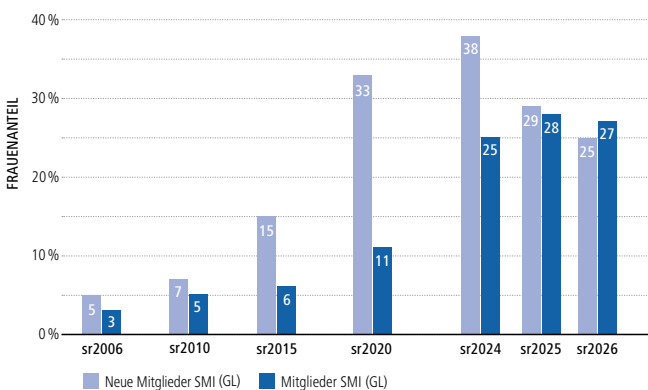
Frauenanteile in der Geschäftsleitung

Der Frauenanteil in der Geschäftsleitung lag 2006 bei 4%. Innerhalb von 15 Jahren erreichten die 100 grössten Arbeitgeber einen Frauenanteil von 10%. Erst ab 2020 lässt sich eine steilere Entwicklung feststellen, da es den Unternehmen gelang, mehr Vakanzen mit Frauen zu besetzen und gleichzeitig weniger Frauen zu verlieren. So erreichten sie 2024 den geforderten Geschlechterrichtwert von 20%. Aktuell stagniert der Frauenanteil bei 22%. Der Frauenanteil unter den neu ernannten GL-Mitgliedern liegt bei 21%, dem Tiefstwert seit 2020. Auch die Anzahl ausgetretener Frauen ist mit 28 auf dem zweithöchsten Stand seit Beginn der Erhebung.



Weibliche CEOs

2006 gab es 2 weibliche CEOs. Dies waren Heliane Canepa (Nobel Biocare) und Susy Brüscheweiler (SV Group). 15 Jahre später, 2020, zählten wir 3 weibliche CEOs. Dies waren Philomena Colatrella (CSS Versicherung), Magdalena Martullo-Blocher (EMS-Chemie) und Suzanne Thoma (damals noch bei der BKW). Die grosse Steigerung kam erst über die vergangenen 6 Jahre. Aktuell zählen wir 14 weibliche CEOs: Philomena Colatrella (CSS Versicherung), die als CEO Ende Februar 2026 zurückgetreten ist und durch Mirjam Bamberger ersetzt wurde, Ricarda Demarmels (Emmi), Ann-Kristin Erkens (SIG), die ihre Ad-interim-Rolle Anfang März 2026 an den neuen CEO Mikko Keto abgegeben hat, Hanneke Faber (Logitech), die neu ernannte Laura Gersch (Allianz Suisse), Sabine Keller-Busse (UBS Switzerland), Nadja Lang (ZFV-Unternehmungen), Magdalena Martullo-Blocher (EMS-Chemie), Géraldine Picaud (SGS), Michèle Rodoni (Die Mobiliar), Lara Skripitsky (McDonald's Schweiz), Nora Teuwsen (ABB Schweiz), Suzanne Thoma (Sulzer) und Susanne Wille (SRG).



Frauenanteile in den Geschäftsleitungen im SMI

Bei der Betrachtung der 20 SMI-Konzerne zeigt sich, dass diese 2006 mit einem Frauenanteil in der Geschäftsleitung von 3% tiefer starteten als das Gesamtsample ohne die SMI-Unternehmen mit 4%. Bis 2020 änderte sich daran auch wenig, beide Samples lagen damals bei rund 10%. Seither entwickelte sich der Frauenanteil im SMI sehr positiv und knackte bereits 2022 den Richtwert von 20%. Aktuell zeigt sich auch in den 20 SMI-Unternehmen eine abflachende Entwicklung: Der Anteil weiblicher GL-Mitglieder ist hier sogar rückläufig. Er sank von 28% in 2025 auf aktuell 27% und nur 25% der Vakanzen im SMI wurden mit Frauen besetzt.

Frauenanteile im Verwaltungsrat nach Unternehmen

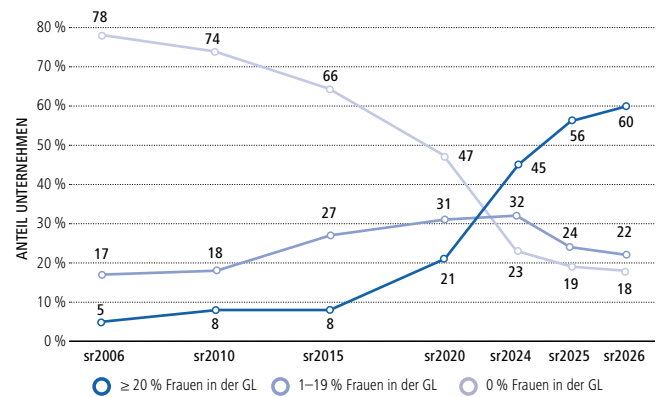
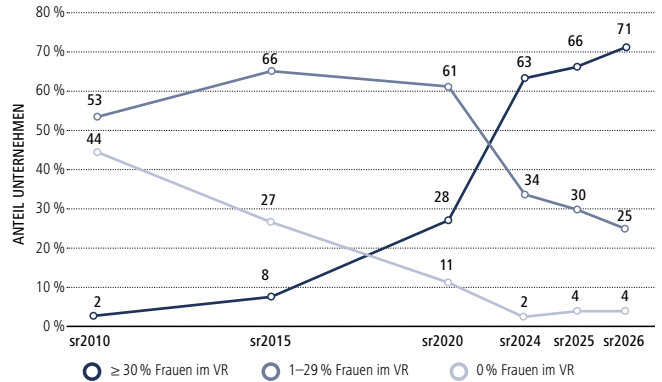
Die Betrachtung der Unternehmen nach Frauenanteilen zeigt, dass sich der Anteil Unternehmen mit mindestens 30% Frauen im Verwaltungsrat insbesondere seit 2020 sehr positiv entwickelte. Verzeichneten 2010 gerade einmal 2% der Unternehmen einen Frauenanteil im Verwaltungsrat von mindestens 30%, waren es 2020 bereits 28%. Aktuell haben 71% der Unternehmen mindestens 30% Frauen in ihrem obersten strategischen Gremium. Der Anteil Unternehmen mit Frauenanteilen im Verwaltungsrat zwischen 1% und 29% stieg von 53% in 2010 auf 66% in 2015, bevor er zugunsten von Frauenanteilen mit mindestens 30% auf aktuell 25% sank. 2010 zählten 44% der Unternehmen keine einzige Frau im Verwaltungsrat, aktuell weisen 4% der Unternehmen keine Frau im Verwaltungsrat auf.

28 Unternehmen verfehlen den Geschlechterrichtwert von 30% im Verwaltungsrat weiterhin. Von diesen sind 16 börsenkotiert (wovon 1 im SMI), was bedeutet, dass sie ab dem Vergütungsbericht 2026 gemäss dem neuen Aktienrecht verpflichtet sind, die Gründe anzugeben und die Massnahmen zur Verbesserung darzulegen, wie der Richtwert von 30% erreicht werden kann.

Frauenanteile in der Geschäftsleitung nach Unternehmen

Die Betrachtung der Unternehmen nach Frauenanteilen zeigt, 78% der Unternehmen hatten 2006 keine einzige Frau in der Geschäftsleitung, nur 5% der Unternehmen erreichten damals einen Frauenanteil von mindestens 20%. Aktuell beschäftigen bereits 60% der Unternehmen mindestens 20% Frauen in ihrem obersten operativen Gremium. 2006 hatten erst 17% der Unternehmen einen Frauenanteil von 1% bis 19%. Dieser Wert stieg bis 2024 auf 32% der Unternehmen an und sinkt nun zugunsten von Unternehmen mit mindestens 20% Frauen in ihrem obersten operativen Führungsgremium. Es zeigt sich, dass der Schlüssel zu ausgewogener Geschlechterdurchmischung darin liegt, indem es den Unternehmen gelingt, mindestens 3 Frauen in ihren obersten Führungsteams zu etablieren.

48 Unternehmen erreichen den Richtwert von mindestens 20% Frauen in der Geschäftsleitung noch nicht. Von diesen sind 24 börsenkotiert (wovon 6 im SMI), was bedeutet, dass sie im Vergütungsbericht 2031 gemäss dem neuen Aktienrecht verpflichtet sind, die Gründe anzugeben und die Massnahmen zur Verbesserung darzulegen, damit dieser Richtwert von 20% erreicht wird.



Art. 734f Obligationenrecht

Sofern nicht jedes Geschlecht mindestens zu 30 Prozent im Verwaltungsrat und zu 20 Prozent in der Geschäftsleitung vertreten ist, sind im Vergütungsbericht bei Gesellschaften, welche die Schwellenwerte gemäss Artikel 727 Absatz 1 Ziffer 2 überschreiten, anzugeben:

1. die Gründe, weshalb die Geschlechter nicht wie vorgesehen vertreten sind; und
2. die Massnahmen zur Förderung des weniger stark vertretenen Geschlechts.

«DIVERSITÄT ENTSTEHT NICHT DURCH QUOTEN, SONDERN DURCH TALENTENTWICKLUNG.»

Was macht für Sie gute und zeitgemässe Führung aus?

Gute Führung bedeutet für mich, Menschen nicht über Autorität zu steuern, sondern sie durch Sinn, Vertrauen und klare Kommunikation zu motivieren. Ein Manager kann Aufgaben zuweisen – aber ich glaube an den Grundsatz: «People have to follow a manager, people want to follow a leader.» Mein Anspruch ist, dass Mitarbeitende aus Überzeugung mitwirken, weil sie sich mit einer gemeinsamen Vision identifizieren. Das gelingt durch offene Kommunikation, Teamgeist und echtes Interesse an den Menschen – geprägt von Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Empathie. Gleichzeitig gehört dazu, den Status quo zu hinterfragen, mit Zielkonflikten umzugehen und nachhaltige Resultate zu erreichen.

“

Talente sollten gezielt entwickelt werden, damit sie über mehrere Jahre in Führungsrollen hineinwachsen.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten lag das Augenmerk in der Schweiz auf der Entwicklung von geschlechterdurchmischten Führungsgremien. Aktuell stagniert der Frauenanteil in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Wie ordnen Sie dies ein?

Die Stagnation hängt auch damit zusammen, dass viele Unternehmen das Thema zunächst aus regulatorischem Druck heraus angegangen sind. Häufig wurden einzelne Frauen extern rekrutiert, statt langfristig Talente im Unternehmen aufzubauen. Diversität muss früher ansetzen: Talente sollten gezielt entwickelt werden, damit sie über mehrere Jahre in Führungsrollen hineinwachsen. In unserem Unternehmen konnten wir den Frauenanteil in Führungspositionen so von rund 12 % auf über 20 % erhöhen – etwa durch Mentoringprogramme und Plattformen für Vernetzung und Sichtbarkeit. Unterschiedliche Perspektiven verbessern zudem die Qualität von Entscheidungen. Wichtig ist, klare Ziele zu definieren und Fortschritte zu messen, denn nur was gemessen wird, wird auch wirklich gemanagt.

2021 fanden sich bei Rieter weder Frauen im Verwaltungsrat noch in der Geschäftsleitung. Aktuell verzeichnen Sie je zwei weibliche Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder. Welche konkreten Massnahmen haben zu dieser positiven Entwicklung beigetragen?

Mir war wichtig, Diversität gezielt aufzubauen und Frauen nicht nur aufgrund von Vorgaben zu berufen. Entscheidend ist, dass sie aufgrund ihrer Qualifikation in diese Rollen kommen. Deshalb haben wir bewusst darauf gesetzt, talentierte Frauen frühzeitig zu entwickeln und systematisch aufzubauen, statt nur kurzfristig Positionen zu besetzen. Heute haben wir zwei Frauen im Verwaltungsrat und zwei in der Geschäftsleitung. Beide Verwaltungsrätinnen leiten zentrale Komitees. Es geht also nicht nur um die Anzahl, sondern auch um echte Verantwortung und Einfluss.

Wie stellen Sie sicher, dass über alle Führungsebenen hinweg eine systematische Nachfolgeplanung stattfindet?

Die Nachfolgeplanung erfolgt über alle Führungsebenen hinweg von unten nach oben. Dabei gilt das Grandfather-Prinzip: Neben den direkten Vorgesetzten überprüft auch die nächsthöhere Ebene die Planung. Zusätzlich werden Potenziale zwischen Führungskräften kalibriert, damit Bewertungen vergleichbar sind. KPIs definieren zudem, für welche Schlüsselpositionen kurz- oder mittelfristige Nachfolgekandidaten vorhanden sein müssen. Der Prozess ist bereits bis zur dritten Führungsebene ausgerollt, und wir arbeiten daran, ihn mit technischer Unterstützung bis zur untersten Ebene im gesamten Konzern sichtbar zu machen.

Mit Blick auf Markt, Regulierung, Technologisierung und geopolitische Entwicklungen: Welche Herausforderungen werden die Schweizer Wirtschaft in den nächsten Jahren am stärksten fordern?

Die Schweiz kann langfristig nur bestehen, wenn sie ihre Rolle als Innovations- und Technologiestandort stärkt. Aufgrund des hohen Kostenniveaus ist Kostenführerschaft kaum realistisch. Unternehmen müssen deshalb durch innovative Produkte und Dienstleistungen klaren Mehrwert schaffen. Eine wichtige Grundlage ist das Schweizer Bildungs- und Ausbildungssystem, insbesondere die duale Berufslehre, die Praxis und Ausbildung verbindet und qualifizierte Fachkräfte hervorbringt.

Welche Kompetenzen halten Sie persönlich für besonders wichtig für angehende Führungskräfte, und welchen Tipp würden Sie jungen Menschen auf ihrem Weg geben?

Ich halte drei Kompetenzen für zentral: Character, Competence und Curiosity. Character bedeutet, ehrlich zu handeln und als Vorbild zu wirken. Competence heisst, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Curiosity steht für Neugier und den Mut, Neues auszuprobieren und aus Fehlern zu lernen, denn ohne Rückschläge kann man keine starke Führungskraft werden.



Thomas Oetterli

Thomas Oetterli ist seit 2023 CEO der Rieter Holding AG und übernahm 2024 zusätzlich das Amt des Verwaltungsratspräsidenten. Zuvor war er viele Jahre in verschiedenen Führungsfunktionen bei der Schindler Group tätig, wovon sechs Jahre als CEO. Zudem verantwortete er als Mitglied der Konzernleitung die Regionen Europa Nord und Ost sowie China. Er studierte Betriebswirtschaft an der Universität Zürich. Seit 2011 ist Thomas Oetterli Mitglied des Verwaltungsrats der SFS Group, dessen Präsidium er seit 2022 innehat. Thomas Oetterli lebt in Küssnacht am Rigi, ist verheiratet, hat drei Kinder und interessiert sich für Sport und Lesen.

«VIELFALT BRAUCHT ZIELKLARHEIT – UND BLEIBT KEIN SELBSTLÄUFER.»

Was macht für Sie gute und zeitgemässe Führung aus?

Gute Führung gibt Orientierung, trifft Entscheidungen und schafft Vertrauen, vor allem durch Klarheit. Ebenso zentral sind Empathie und das bewusste Klären von Erwartungen. Leistung soll eingefordert werden, aber immer im Kontext einer zunehmend dynamischen und komplexen Umwelt. Führung bedeutet heute auch, Komplexität zu reduzieren und Stabilität sowie Veränderungsfähigkeit in Balance zu halten.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten lag das Augenmerk in der Schweiz auf der Entwicklung von geschlechterdurchmischten Führungsgremien. Aktuell stagniert der Frauenanteil im Topkader des Public Sector. Wie ordnen Sie dies ein?

Der Befund trifft grundsätzlich auch auf die kantonale Verwaltung zu. Nach einer Phase klarer Fortschritte flacht die Entwicklung ab. Nicht zuletzt, weil erste Generationen von Amtschefinnen pensioniert werden und nicht immer durch Frauen ersetzt werden. Entscheidend bleibt, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis weiterhin explizit als Ziel zu verfolgen, Rekrutierungsverfahren entsprechend auszurichten und gleichzeitig die Verweildauer von Frauen im Kader zu erhöhen, etwa durch flexible Führungs- und Arbeitsmodelle.

Mit Blick auf Markt, Regulierung, Technologisierung und geopolitische Entwicklungen: Welche Herausforderungen werden die Schweizer Wirtschaft in den nächsten Jahren am stärksten fordern, und was bedeutet dies für die Verwaltung?

Die Unsicherheit nimmt zu, Prognosen werden anspruchsvoller. Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Automatisierung und KI wirken gleichzeitig und teils widersprüchlich. Für Verwaltung und Wirtschaft bedeutet dies vor allem eines: hohe Anpassungsfähigkeit. Analysen müssen laufend überprüft werden, und die kontinuierliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden wird zum zentralen Erfolgsfaktor.



Kathrin Arioli

Dr. iur. Kathrin Arioli, MSc, geboren 1963, ist seit 2018 als erste Frau in dieser Funktion Staatsschreiberin des Kantons Zürich. Sie war vorher zwischen 1990 und 2011 in der kantonalen Verwaltung Zürich an der Fachstelle für Gleichstellung tätig, anschliessend war sie von 2011 bis 2013 Generalsekretärin der Direktion des Innern des Kantons Zug und von 2013 bis 2017 Generalsekretärin des Obergerichts des Kantons Bern. Nebenamtlich war sie als Lehrbeauftragte für öffentliches Recht an der Universität Zürich und als Ersatzmitglied des Zürcher Verwaltungsgerichts tätig. Kathrin Arioli ist promovierte Juristin und Organisationsentwicklerin.

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

Die Digitalisierung eröffnet hier grosses Potenzial. Digitale Behördenleistungen können Abläufe nutzerfreundlicher, zugänglicher und qualitativ besser machen. Gleichzeitig erfordert das Schweizer Modell, digitale und analoge Kanäle parallel anzubieten. Effizienzgewinne sind deshalb anspruchsvoll und dürfen nicht zulasten des hohen Vertrauens in die Verwaltung und der persönlichen Ansprechbarkeit gehen.

“

Solange Frauen im Topkader untervertreten sind, braucht es bewusste Zielsetzungen, passende Rekrutierungsverfahren und Arbeitsmodelle, die Leistung und Lebensrealität verbinden.

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

Ja, unterschiedliche Laufbahnen und Perspektiven sind grundsätzlich ein Gewinn. Entscheidend ist jedoch die Anschlussfähigkeit: Führungskräfte müssen bereit sein, sich auf die Logiken und Rahmenbedingungen der Verwaltung einzulassen, bevor sie Veränderungen anstossen. Pauschale Urteile oder fehlender Respekt gegenüber bestehenden Strukturen wirken kontraproduktiv.

Welche Kompetenzen halten Sie persönlich für besonders wichtig für angehende Führungskräfte, und welchen Tipp würden Sie jungen Menschen auf ihrem Weg geben?

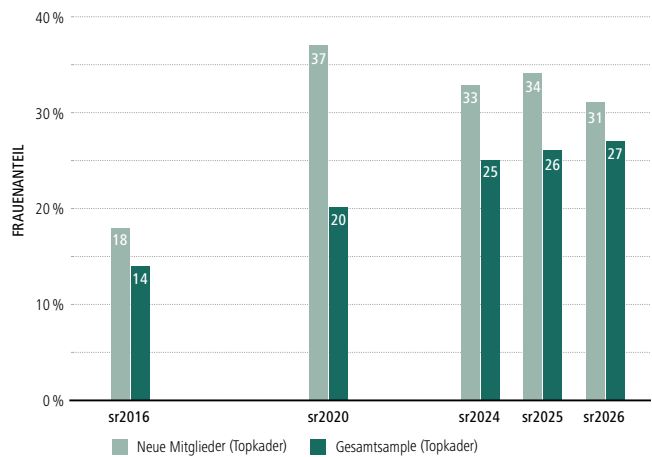
Zentral ist, eine Tätigkeit zu finden, die Freude macht. Hinzu kommen Lernbereitschaft, Veränderungsfähigkeit, Selbstreflexion und Resilienz. Zusammenarbeit in vielfältigen Teams und die Wertschätzung unterschiedlicher Perspektiven sind ebenso wichtig. Gerade angesichts eines herausfordernden Umfelds braucht es zudem Zuversicht als Grundlage für eine erfüllende berufliche Entwicklung.

GENDER DIVERSITY IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

Die Frage nach der Geschlechterverteilung in Führungspositionen ist auch im öffentlichen Sektor von zentraler Bedeutung. Als staatliche Institutionen stehen diese Organisationen in besonderer Verantwortung, transparente Strukturen und chancengerechte Laufbahnen zu ermöglichen. Die Analyse des Topkaders liefert dabei wichtige Hinweise auf die tatsächliche Verankerung von Gender Diversity in der öffentlichen Verwaltung.

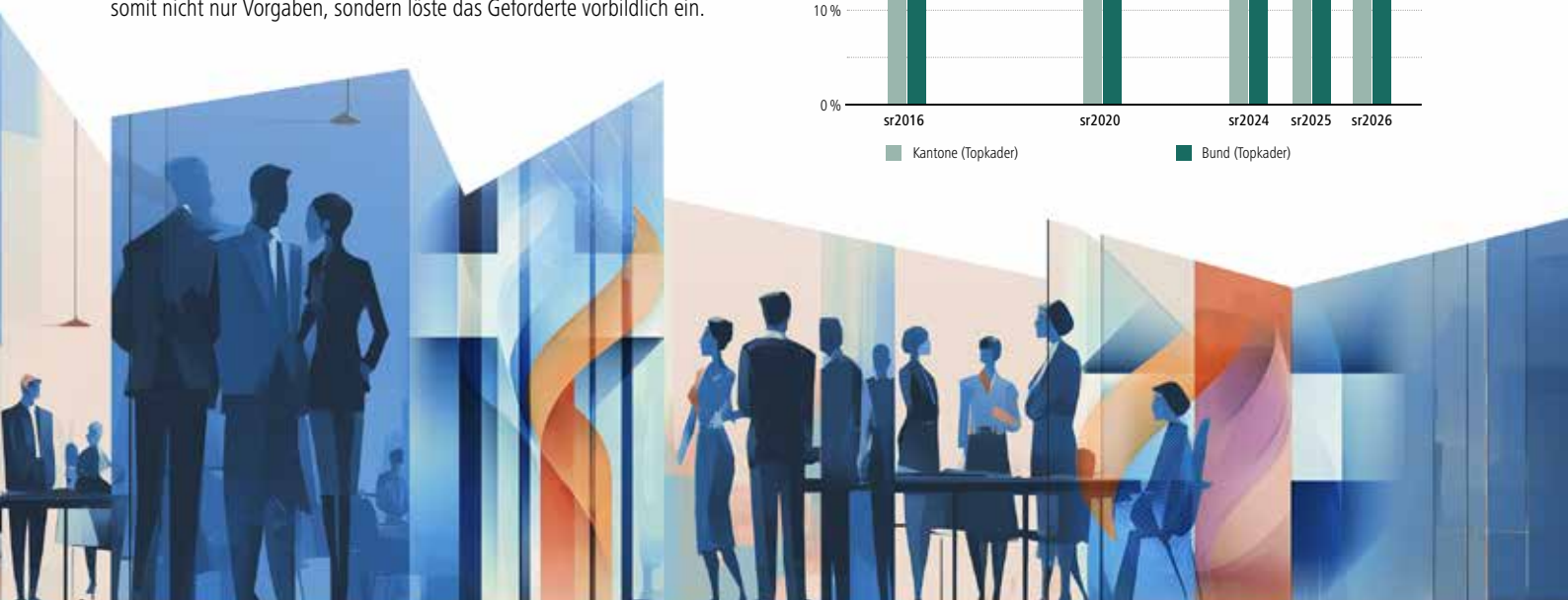
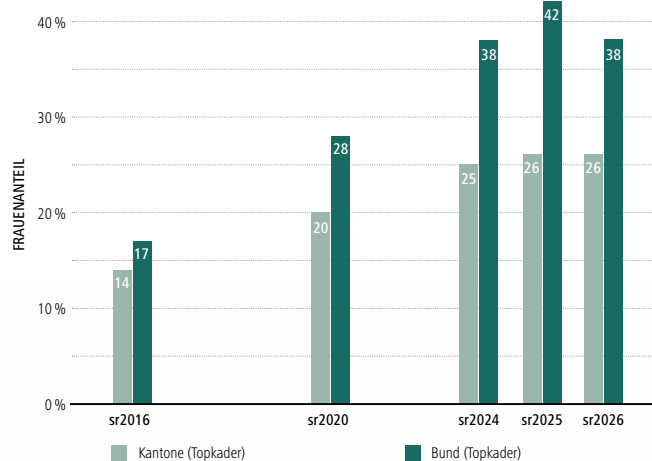
Frauenanteile im Topkader

Beim Start der Erhebung der Frauenanteile im öffentlichen Sektor 2016 verzeichnete dieser bereits 14 % Frauen im Topkader. Das Sample der Privatwirtschaft lag damals noch bei 6 %. Der öffentliche Sektor hat schon lange Rahmenbedingungen, die es erlauben, Beruf und Familie gut zu vereinbaren. Zudem ermöglicht er vermehrt auch Berufsbilder, die stärker als in der Privatwirtschaft aus dem sozialen und philosophischen Bereich kommen. So gelang es ihm auch, nachhaltig Frauen ins Topkader zu berufen. 2020 verzeichnete der Public Sector bereits einen Frauenanteil von 20 % im Topkader und baute diesen kontinuierlich aus auf aktuell 27 %, wobei die Entwicklung in den letzten Jahren abflachte. Lange galt der Public Sector als Vorreiter in Sachen Gender Diversity, mittlerweile hat die Privatwirtschaft auf 22 % aufgeholt.



Vergleich zwischen Bund und Kantonen

Betrachtet man die Bundesverwaltung losgelöst von den Kantonen, so lag diese 2016 mit 17 % etwas weiter vorne als die 26 Kantone mit 14 %. Der Bund baute diesen Vorsprung kontinuierlich aus und verzeichnete bereits 2020 28 % Frauen im Topkader, als die Kantone noch bei 20 % lagen. Aktuell liegt der Frauenanteil im Topkader der Bundesverwaltung bei 38 %, die Kantone stehen bei 26 %. Dabei besetzte der Bund die Vakanzen in den vergangenen 4 Jahren konsequent mit 30–50 % Frauen. Der Bund machte somit nicht nur Vorgaben, sondern löste das Geforderte vorbildlich ein.



ÜBERSICHT DER EINBEZOGENEN UNTERNEHMEN

UNTERNEHMEN

ABB Ltd.
ABB Schweiz AG
Adecco Management & Consulting SA
AEVIS VICTORIA SA
Alcon Switzerland AG
Allianz Suisse Versicherungs-Gesellschaft AG
Amrize Ltd
Arbonia AG
ARYZTA AG
Autoneum Holding AG
Avolta AG
AXA Versicherungen AG
Axpo Holding AG
Barry Callebaut AG
Bell Food Group AG
BKW AG
BLS AG
Bobst Group SA
Bucher Industries AG
Bühler AG
Burkhalter Holding AG
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG
Clariant AG
Coca-Cola HBC AG
Compagnie Financière Richemont SA
Coop Genossenschaft
CSS Holding AG
Dätwyler Holding AG
Denner AG
Die Schweizerische Post
DKSH Holding AG
dormakaba International Holding AG
DSM-Firmenich AG
Emmi AG
EMS-CHEMIE HOLDING AG
Endress + Hauser AG
EQUANS Switzerland AG
F. Hoffmann-La Roche AG
fenaco Genossenschaft
Forbo International SA
Franke Holding AG
Frutiger AG
Galderma SA
Galenica AG
gategroup AG
Geberit AG
Georg Fischer AG
Givaudan SA
Glas Trösch Holding AG
Glencore plc
Helsana Versicherungen AG
Helvetia Baloise Holding AG
Hirslanden AG
Holcim Ltd
HUBER+SUHNER AG
IBM Schweiz AG
Implenia AG
ISS Holding AG
Jet Aviation Management AG
Julius Bär Gruppe AG

UNTERNEHMEN

Kühne + Nagel International AG
Landis+Gyr AG
Logitech International SA
Lonza Group AG
Manor AG
McDonald's Suisse Holding SA
Mettler-Toledo Holding AG
Migros-Genossenschafts-Bund
Nestlé S.A.
Novartis AG
OC Oerlikon Corporation AG
Partners Group Holding AG
Phoenix Mecano AG
Pictet Group SA
PostFinance AG
PwC Switzerland AG
Raiffeisen Schweiz
Rieter Holding AG
Ringier Holding AG
RUAG MRO Holding AG
Sandoz AG
SBB Cargo AG
Schindler Holding AG
Schweizerische Bundesbahnen SBB
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG
SFS Holding AG
SGS SA
Siemens Schweiz AG
SIG Holding Ltd.
Sika AG
SIX Group AG
Sonova Holding AG
SR Technics Ltd.
SRG SSR
Stadler Rail AG
Straumann Holding AG
Sulzer AG
Suva
SV Group AG
Swiss International Air Lines AG
Swiss Life AG
Swiss Life Schweiz
Swiss Re Ltd
Swiss Steel Holding AG
Swisscom AG
Swissport International Ltd.
Syngenta AG
Tertianum Management AG
Tetra Laval Group SA
The Swatch Group Ltd.
TX Group AG
UBS AG
UBS Switzerland AG
Valora Holding AG
Vebeago Schweiz Holding AG
V-ZUG Holding AG
ZFV-Unternehmungen
Zürcher Kantonalbank
Zürich Insurance Group AG
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

ALLGEMEINE ANGABEN ZUM SCHILLINGREPORT

Seit 2006 erhebt die guido schilling ag die Daten zur Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber. Ab 2016 wurde die Auswertung auf den öffentlichen Sektor ausgedehnt, indem die Topkader aller 26 Kantone und der Bundesverwaltung analysiert wurden.

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 95 %, jene für die Verwaltungsräte liegt bei 99 %. Die Daten für den öffentlichen Sektor wurden ebenfalls vom internen Projektteam der guido schilling ag recherchiert.

Der Stichtag für die Erhebungen zu den 100 grössten Arbeitgebern und zum öffentlichen Sektor ist der 31. Dezember 2025.

PRIVATE SECTOR Die 100 grössten Schweizer Arbeitgeber	
Geschäftsleitung	Verwaltungsrat
PUBLIC SECTOR 26 Kantone und die Bundesverwaltung	
Topkader (Bundeskanzler/in, Staatsschreiber/innen, Generalsekretäre/Generalsekretärinnen, Amtsleiter/innen)	Bundesrat/ Regierungsrat

DATENGRUNDLAGE

Die Datengrundlage ist unter www.schillingreport.ch/de/datengrundlage verfügbar und gibt umfassend über alle Samples und alle Erhebungsjahre Auskunft. Diese enthält auch zusätzliche Auswertungen zu Ausbildungen und Alter der Gremiumsmitglieder, Sprachen im öffentlichen Sektor etc., die im vorliegenden 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.

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 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