«Es ist einfacher, einen Norddeutschen nach Bern zu bringen als einen Zürcher»

Headhunterin Silvia Coiro vermittelt seit 20 Jahren Führungskräfte und misst die Diversität in Schweizer Unternehmen. In ihrem ersten Interview überhaupt spricht sie Klartext über Arbeitszeugnisse, Ängste und Mobilität.

Mario Stäuble



«Wenn ich das Arbeitszeugnis abschaffen könnte, würde ich es tun»: Silvia Coiro. Foto: Urs Jaudas

Einmal im Jahr geben die Frauen- und Ausländeranteile an den Spitzen der 100 grössten Schweizer Firmen zu reden: Wenn die Headhunter-Firma Guido Schilling ihren gleichnamigen Report herausgibt. Über die letzten zwei Jahrzehnte ist aus einer Marketing-Idee eine Referenz geworden, die aufzeigt, wie die Wirtschaft langsam weiblicher und internationaler wird.

Eine Schlüsselfigur dabei ist Silvia Coiro. Die Headhunterin und Partnerin bei Schilling prägt den Report seit Beginn im Jahr 2006. Dabei bleibt die schweizerisch-italienische Betriebswirtin stets im Hintergrund, Interviews gibt es keine von ihr. Zum 20-Jahre-Jubiläum des Reports macht Coiro eine Ausnahme.

Frau Coiro, wie viele Führungskräfte haben Sie in 20 Jahren als Headhunterin vermittelt?
Ich würde sagen: 500.

Was haben Sie dabei über den Schweizer Arbeitsmarkt gelernt?
In der Schweiz herrscht plus/minus Vollbeschäftigung. Die Menschen suchen sich heute oft ihren Job nach Aufgabenstellung, Chefin oder Chef, Umfeld und Firmenkultur aus – und nicht mehr danach, wo sie am meisten verdienen oder am schnellsten Karriere machen. Es wird auch nicht mehr automatisch der Dienstälteste zum Chef ernannt, Soft Skills wie Führungskompetenz spielen eine viel grössere Rolle.

Und diese Einsicht hat sich inzwischen breit durchgesetzt?
Ja – ein schlechter Chef kann einen sehr negativen Effekt auf die ganze Firma haben. Ich rede jetzt nicht vom CEO, sondern von sämtlichen Führungspersonen. Weil wegen der guten Joblage viele nicht zwingend auf eine spezifische Stelle angewiesen sind, sind Unternehmen gut beraten, Persönlichkeiten in Führungsrollen zu befördern, die auch die nötigen Fähigkeiten dafür mitbringen.

Was ist die grösste Stärke des Schweizer Arbeitsmarkts?
Wie wir junge Menschen in den Arbeitsprozess integrieren. Kein anderes Land macht das so erfolgreich wie die Schweiz. Sie starten mit 16 Jahren ihre Berufslehre in einer Firma, natürlich sind sie nur der Stift, die Stiftin – aber trotzdem: Sie werden sehr schnell in die Verantwortung genommen. Ich finde das grandios.

Und woran kränkelt der Schweizer Arbeitsmarkt?
Ich denke, dass wir am Anfang eines akuten Fachkräftemangels stehen. Es tut uns heute noch nicht extrem weh, aber das kommt.

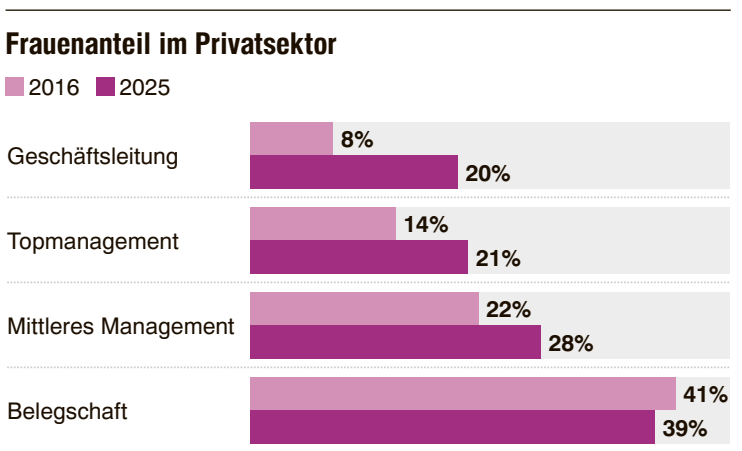
Wie stellen Sie das konkret fest?
Wann sind Sie das letzte Mal beim Arzt gewesen?

Ist einige Zeit her.
Arztpraxen, Spitäler: Die leben von ausländischem Personal. Alters- und Pflegeheime. Hotellerie. Gastronomie.

In Ihrer aktuellen Erhebung stellen Sie fest, dass auf Ebene Geschäftsleitung 63 Prozent der Neuberufenen keinen Schweizer Pass haben – Rekord. Wie kommt das?
Die 100 grössten Arbeitgeber in der Schweiz sind mit wenigen Ausnahmen global aufgestellte Firmen. Es gibt keinen Grund, ausschliesslich Schweizerinnen oder Schweizer einzustellen.

Aber so hoch war die Zahl noch nie.
Die Länder um uns herum prosperieren nicht mehr so stark. Ich bekomme wieder viel mehr Lebensläufe aus dem Ausland auf den Tisch. Die Schweiz ist halt immer noch eine Insel der Glückseligen. Die Wirtschaft läuft, das Wachstum ist da. Ich höre oft: «Ich bin für 3 Jahre gekommen, am Ende sind es 20 geworden.» In wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten nimmt die Anziehungskraft der Schweiz zu.

Frauenanteil im Privatsektor



Stand: 21.2.2025
Grafik: mrue / Quelle: Schilling Report 2025

Wenn das Land so attraktiv ist, warum der Fachkräftemangel?
Erstens Demografie. Mehr Leute treten aus dem Arbeitsprozess aus als ein. Zweitens wächst die Schweizer Wirtschaft. Das schafft eine Lücke, die Herr und Frau Schweizer gar nicht füllen können. Ich finde deshalb auch, dass man die Zuwanderung positiv sehen sollte. Die Schweiz hat seit jeher einen hohen Anteil an Niedergelassenen. Ich selbst bin ein gutes Beispiel – ich bin eine Seconda mit Wurzeln in Italien.

Was fällt Ihnen am Schweizer Arbeitsmarkt weiter auf?
Wir sind ein sehr kleinteiliges Land. Menschen fühlen sich oft einer Region stark zugehörig. Das führt zu einer relativ tiefen Mobilität.

Es ist schwierig für Sie, einen St. Galler nach Freiburg zu rekrutieren?
Nur schon nach Zürich, von Bern oder Luzern gar nicht erst zu reden. Und ein Innerschweizer bleibt in der Innerschweiz – weil er es kann. Weil er vielleicht ein Haus hat und Kinder, die zur Schule gehen, die Eltern, den Sportverein.

Versuchen Sie oft, mögliche Interessenten von A nach B zu locken?
In bestimmten Regionen arbeite ich mit meinem Netzwerk und frage nach Personen, die Heimweh nach der Region haben. Ich suche zum Beispiel nach Heimweh-Bernern, die für einen Job gerne zurückkehren würden. Oder man erzählt mir: «Ich wohne 10 Minuten von der Arbeit entfernt, über Mittag gehe ich mit dem Velo nach Hause und esse Zmittag mit meiner Familie.» Wieso soll dieser Mann anderthalb Stunden hin und zurück pendeln, wenn er am Mittag seine Kinder sehen kann? Es ist dem hohen Wohlstand in der Schweiz zu verdanken, dass man sich so einrichten kann. Hier müssen die wenigsten mit Sack und Pack 300 Kilometer umziehen.

Was anderswo ganz normal ist.
Ich witzle bisweilen: Es ist viel einfacher, einen Norddeutschen nach Bern zu bringen als einen Zürcher.

Sie werten seit 20 Jahren die Frauenanteile der grössten Schweizer Unternehmen aus. Was haben Sie daraus gelernt?
Dass Veränderungen Zeit brauchen. Und dass es alle Akteure braucht, Unternehmen, Politik, Gesellschaft und die Frauen selbst. Ich kann sagen: Vor 20 Jahren ist der soziale Status der arbeitenden Frau nicht so hoch gewesen wie heute. Früher galt: Sie schaut den Kindern, er arbeitet.

Und heute?
Es ändert sich, in der Stadt schneller als auf dem Land. Dafür ist auf dem Land oft das Netzwerk der Familien besser. Es ist ein Generationenthema. Wir brauchten 15 Jahre, bis sich die Frauenanteile nur schon ein bisschen verschoben haben. In den letzten fünf Jahren stiegen sie viel schneller an.

Und wo steht die Gesellschaft?
Männer müssen sich immer noch Kritik anhören: Wieso arbeitest du jetzt Teilzeit? Dasselbe bei Frauen, die Kinder haben: Wieso arbeitest du überhaupt? Da muss sich noch viel verändern. Aber auch das ist eine Generationenfrage. Die Schweiz hat die privilegierte Situation, dass nach dem Zweiten Weltkrieg in vielen Familien nicht beide Elternteile arbeiten mussten. Das ist im umliegenden Ausland anders. Der Unterschied im Mindset ist bis heute spürbar.

Es gibt auch Elemente des modernen Arbeitsmarkts, die Sie kritisieren. Etwa die Berufung von Doppelspitzen. Warum?
Ich kritisiere das nicht, ich bin einfach kein Fan davon. Ich vermute, dass Firmen das aus einem Zwang heraus machen und nicht, weil sie an das Modell glauben. Vielleicht findet man keine Einzelperson – also sagt man sich: Dann machen wir das mit einem Duo. Aber das bringt automatisch eine höhere Komplexität. Und wenn Unternehmen das vermeiden können, dann vermeiden sie es.

Wie viele Ihrer Rekrutierungen waren Doppelspitzen?
Keine.

Sie sind auch eine Kritikerin von Arbeitszeugnissen.
Wenn ich das Arbeitszeugnis abschaffen könnte, würde ich es tun. Das ist in der heutigen Zeit einfach überholt. Ich hole Referenzen ein.

Das hilft Ihnen mehr?
Natürlich! Das Zeugnis hat irgendjemand im HR erstellt. Und ohnehin darf man da nichts Kritisches hineinschreiben. Ich wäre überrascht, wenn diese Zeugnisse nicht bald von der KI geschrieben würden. Ich bin für eine simple Arbeitsbestätigung: Die Person hat von dann bis dann bei uns in dieser Rolle gearbeitet. Fertig.

Ich habe eine letzte Frage, die ist etwas heikel.
(schweigt)

Sie sind seit 20 Jahren eine zentrale Figur des Schilling-Reports. Aber Ihr Name und Ihre Arbeit sind nicht öffentlich bekannt. Sie erscheinen auch nicht in den Medien. Überall steht der Name von Guido Schilling, dem «alten weissen Mann». Warum ist das so – ausgerechnet bei diesem Thema?
(schmunzelt) Sorry, Guido. Es ist üblich, dass bei Publikationen der Herausgeber im Vordergrund steht. Hinter dem Schilling-Report steht ein starkes Projektteam. Aber ja, in der Hinsicht erfülle ich wohl, was man den Frauen zuschreibt. Aber muss ich mich denn verändern?

Sagen Sie es mir.
Der Report ist ja eigentlich ein Hobby. Meine Haupttätigkeit ist die Besetzung von Führungspositionen. Und ich arbeite in einer Branche, die diskret ist. Ich bleibe im Hintergrund, das entspricht mir. Ich habe keinen Bedarf, mich der Öffentlichkeit zu präsentieren. Ich bin auch nicht auf Social Media. Dieses Interview zu geben, war für mich nicht selbstverständlich.

Danke, dass Sie es trotzdem gemacht haben.
Bitte.