



Erfolgsfaktor Mensch – Talentmanagement der Zukunft

swissVR Monitor I/2021
Februar 2021

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Vorwort | 3 |
| Wichtigste Ergebnisse in Kürze | 4 |
| Aussichten | 5 |
| Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten | 5 |
| Wirtschaftliche Folgen der Corona-Pandemie | 6 |
| Fokusthema: Talentmanagement der Zukunft | 7 |
| Erfolgsfaktoren des Talentmanagements der Zukunft | 7 |
| Künftiger Handlungsbedarf und geplante Massnahmen im Talentmanagement | 9 |
| Wichtige Kompetenzen von Führungskräften | 10 |
| Zukünftiger Handlungsbedarf bezüglich der Geschäftsleitung | 12 |
| Struktur- und Strategiethemata im Verwaltungsrat | 13 |
| Zielvereinbarung und Feedbackgespräche mit der Geschäftsleitung | 13 |
| Information und Reporting an den Verwaltungsrat | 14 |
| Strategie und Unternehmensziele im Verwaltungsrat | 15 |
| Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats | 16 |
| Interviews | 18 |
| Jean-Christophe Deslarzes über die Rolle des VRs beim Talentmanagement | 18 |
| Simone Stebler zur Zukunft des Talentmanagements aus Headhunter-Sicht | 21 |
| Kontakte und Autoren | 23 |

Über die Umfrage

Der neunte swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 420 Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten. Die Umfrage erfasst die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder zu Konjunktur und Geschäftsaussichten sowie zu Fragen der Corporate Governance. Zudem greift sie jeweils ein aktuelles Thema auf, dieses Mal die Zukunft des Talentmanagements.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 1. Dezember 2020 bis zum 17. Januar 2021 durchgeführt. Die 420 Teilnehmenden repräsentieren sowohl Verwaltungsratsmitglieder von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 34% der Teilnehmenden sind Verwaltungsratsmitglieder in grossen, 32% in mittelgrossen und 34% in kleinen Unternehmen.

Zweck des swissVR Monitors ist es einerseits, aktiven Verwaltungsratsmitgliedern eine Orientierung zu bieten, indem die eigene Einschätzung zu Verwaltungsratsthemen mit jener von anderen Verwaltungsratsmitgliedern verglichen werden kann. Andererseits wird der breiten Öffentlichkeit aufgezeigt, wie Verwaltungsratsmitglieder Fragen rund um ihre Tätigkeit und die aktuelle wirtschaftliche Situation einschätzen

Hinweis zur Methodik

Beim Vergleich mit den Umfrageresultaten der vorhergehenden Studien gilt es zu beachten, dass die Zahl und die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmenden jeweils unterschiedlich sind. Die Prozentzahlen sind so gerundet, dass die Summe der Antworten jeweils 100 Prozent ergibt. Die Unternehmensgrösse wurde über den Personalbestand ermittelt: Kleinunternehmen (1 bis 49 Mitarbeitende), mittelgrosse Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeitende).

Vorwort

Die Zukunft wird für Unternehmen diverse herausfordernde Entwicklungen im Personalbereich mit sich bringen, etwa einen möglichen Fachkräftemangel oder die Auswirkungen des demographischen Wandels. Der vorliegende swissVR Monitor I/2021 zeigt, dass Verwaltungsratsmitglieder ihre Unternehmen für die künftigen Herausforderungen im Talentmanagement im Allgemeinen gerüstet sehen. Jedoch konstatieren sie gleichzeitig Handlungsbedarf in verschiedenen Bereichen des Talentmanagements. Im Vordergrund stehen die Personal- respektive Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden sowie die Zusammensetzung und Teamfähigkeit der Geschäftsleitung.

Geschätzte Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den swissVR Monitor I/2021 zu präsentieren, der von der Vereinigung swissVR zusammen mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern erstellt wird. Für den vorliegenden swissVR Monitor haben wir 420 Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz befragt. Die Resultate geben deren Einschätzungen zu Konjunktur und Geschäftsaussichten sowie zu relevanten Themen ihrer Tätigkeit sehr gut wieder. Als spezielles Fokusthema beleuchten wir dieses Mal die Zukunft des Talentmanagements.

Die Ergebnisse des swissVR Monitors I/2021 zeigen ein spannendes Bild:

- Die Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern wieder deutlich optimistischer eingeschätzt als vor einem halben Jahr, als ein Tiefpunkt zu verzeichnen war.
- Die Einschätzung der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie ist ebenfalls positiver als vor einem halben Jahr. Der Anteil der Befragten, die für ihr Unternehmen positive Folgen sehen, ist gestiegen, jener mit pessimistischen Zukunftserwartungen gesunken. Die vom Bundesrat im Januar verschärften Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie dürften der optimistischen Einschätzung aber inzwischen einen Dämpfer verpasst haben.
- Die Befragten sehen ihre Unternehmen für das Talentmanagement der Zukunft gut aufgestellt, orten allerdings auch einige Herausforderungen, die entsprechenden Handlungsbedarf bedingen.
- Beim Talentmanagement liegt die Priorität bei Massnahmen zur Identifikation, Förderung und Weiterentwicklung interner Talente und bei Anstrengungen zur Gewinnung hochqualifizierter Mitarbeitender.

- Zum Talentmanagement gehört in Zukunft auch, die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken und das unternehmerische Denken und Handeln zu belohnen. Ebenso sollen die Einstellungen der Mitarbeitenden zu Veränderungen, Agilität und Resilienz positiv gefördert werden.
- Die Befragten sehen in erster Linie «Soft Skills» als wichtigste Kompetenzen für Führungskräfte, so etwa Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft, Verantwortungsbereitschaft und Teamfähigkeit.
- In Zukunft ist es aus Sicht der befragten Verwaltungsratsmitglieder besonders wichtig, dass die Persönlichkeiten in der Geschäftsleitung zusammenpassen und im Team gut funktionieren.
- Die Befragten sind mit der Information und mit dem Reporting an den Verwaltungsrat zufrieden. Sie glauben auch, dass ihre Verwaltungsratsgremien ihre Rolle im Strategieprozess aktiv genug wahrnehmen.
- In den nächsten 12 Monaten stehen in den Verwaltungsräten die folgenden Themenbereiche im Fokus: Effizienzsteigerung/Prozessoptimierung, Digitalisierung/Automatisierung, Reaktion auf Marktentwicklungen und Go-to-Market.

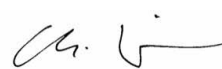
An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei allen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten, die an der Befragung für diesen swissVR Monitor teilgenommen haben. Wir wünschen Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.



Cornelia Ritz Bossicard
Präsidentin swissVR



Reto Savoia
CEO Deloitte Schweiz



Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Externer Dozent IFZ / Hochschule Luzern

Wichtigste Ergebnisse in Kürze



23 %

erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine positive Konjunktorentwicklung.

Verbesserte Wirtschaftserwartungen im Vergleich zum letzten Halbjahr

Die Erwartungen zur Konjunktur sowie zur Branchensituation und Geschäftslage sind deutlich besser als vor einem halben Jahr, als die Corona-Krise einen sehr starken Einfluss hatte. Während bei den Konjunkturaussichten unter den Verwaltungsratsmitgliedern die negativen Erwartungen überwiegen (23% positiv versus 27% negativ), werden die Branchen- und Geschäftsaussichten netto positiv beurteilt (39% versus 20% und 51% versus 13%). Noch nicht einschätzen lässt sich allerdings, ob die vom Bundesrat im Januar 2021 und damit während der Erhebung der vorliegenden Studie verordneten verschärften Massnahmen die wirtschaftlichen Erwartungen erneut dämpfen werden.



69 %

sehen ihr Unternehmen für die Herausforderungen im Talentmanagement gerüstet.

Mehrheit der Unternehmen für das Talentmanagement der Zukunft gerüstet

Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte, die ihre Unternehmen für die zukünftigen Herausforderungen des Talentmanagements gerüstet sehen, bestätigen, dass sie Personalfragen und -entwicklungen regelmässig diskutieren, über das nötige Fachwissen verfügen und Talentrissen identifizieren. Etwa bei zwei Fünftel der Befragten werden Ambitionen und Zielsetzungen in einer Talentmanagement-Strategie festgelegt. Hier besteht offenbar noch ein gewisser Handlungsbedarf.



59 %

gehen von künftigen Schwierigkeiten bei der Gewinnung von hochqualifizierten Mitarbeitenden aus.

Absehbarer Handlungsbedarf in diversen Bereichen des Talentmanagements

Die Verwaltungsratsmitglieder konstatieren für die Zukunft die Notwendigkeit, interne Talente zu identifizieren, das eigene Personal respektive dessen Fähigkeiten zu entwickeln und hochqualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen. Mehr als die Hälfte der Befragten gehen davon aus, dass ihr Unternehmen zukünftig Schwierigkeiten beim Rekrutieren von hochqualifizierten Mitarbeitenden haben wird. Vergleichsweise weniger Handlungsbedarf sehen die Befragten in Bezug auf einen ausgewogenen Mitarbeitendenmix (u. a. bezüglich Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund).



87 %

haben die Absicht, die Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken der Mitarbeitenden zu stärken.

Personal- und Fähigkeitsentwicklung im Zentrum des Talentmanagements

Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte setzen im Talentmanagement auf die Förderung der Eigenverantwortung sowie des unternehmerischen Denkens und Handelns der Mitarbeitenden. Wichtig ist ihnen auch, die technologischen und digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu verbessern. Dieser Aspekt wird von Verwaltungsratsmitgliedern grosser Unternehmen überdurchschnittlich oft als zutreffend erachtet. Grosse Zustimmung findet auch die stärkere Entwicklung der Veränderungsfähigkeit, Agilität und Resilienz der Mitarbeitenden.



66 %

geben Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft als wichtigste Kompetenzen von Führungskräften an.

Breites Spektrum an wichtigen Kompetenzen für Führungskräfte

Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungsfähigkeit werden von zwei Dritteln der Befragten zu den wichtigsten fünf Kompetenzen für Führungskräfte der Zukunft gezählt. Als weitere wesentliche Kompetenzen folgen strategisches Denken, Agilität und Flexibilität, Verantwortungsbereitschaft und Teamfähigkeit. Vor allem Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte aus der Bau- und Immobilienbranche schätzen die Teamfähigkeit überdurchschnittlich häufig als eine der in der Zukunft wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften ein.



87 %

werden zukünftig stärker darauf achten, dass die Persönlichkeiten in der Geschäftsleitung zusammenpassen und als Team gut funktionieren.

Zusammensetzung und Teamfähigkeit der Geschäftsleitung besonders wichtig

Die meisten Verwaltungsratsmitglieder teilen die Meinung, wonach sie künftig noch stärker darauf achten werden, dass die Persönlichkeiten in der Geschäftsleitung zusammenpassen und als Team gut funktionieren. Relativ grosse Zustimmung finden auch die Aussagen, dass die Verwaltungsräte in Zukunft vermehrt interne Talente für Führungspositionen identifizieren und mehr Wert auf Diversität / Vielfalt in der Geschäftsleitung legen werden. Bei Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten aus der Finanzindustrie ist die Zustimmung zu mehr Diversität in ihren Geschäftsleitungen überdurchschnittlich hoch.

Aussichten

Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

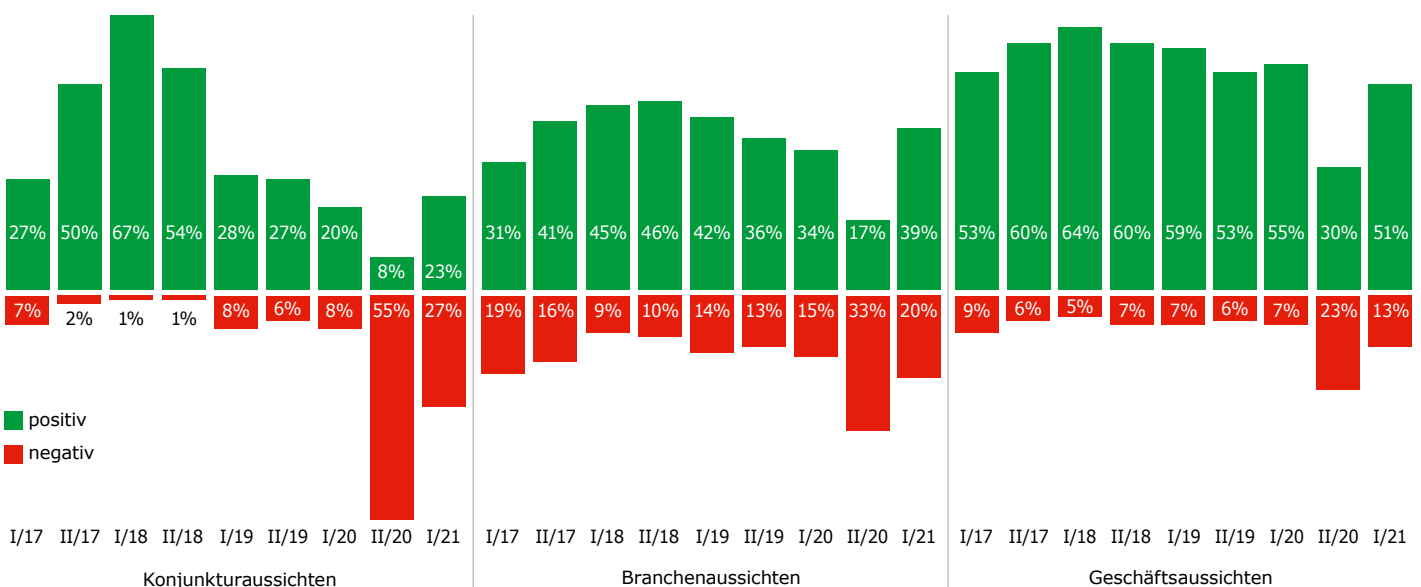
Der Ausbruch der Corona-Pandemie vor circa einem Jahr hat viel Veränderung in die Einschätzungen der befragten Verwaltungsratsmitglieder bezüglich **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** gebracht. Nach dem Rekordtief in der Ausgabe des swissVR Monitors vom August 2020 entwickeln sich die Zukunftserwartungen aber wieder ein Stück weit zurück in Richtung des Niveaus vor der Corona-Krise. Dieser Trend für die nächsten 12 Monate gilt sowohl bei der Einschätzung der Gesamtkonjunktur als auch auf der Branchen- und Geschäftsebene (siehe Abbildung 1). Nach unserer Interpretation dürfte dieses Meinungsbild die weitverbreitete Hoffnung widerspiegeln, dass Covid-19 und die damit verbundenen wirtschaftlichen Einschnitte durch die eingeleiteten Impfungen in absehbarer Zeit überwunden werden. Noch nicht einschätzen lässt sich allerdings, ob der vom Bundesrat im Januar 2021 und damit während der Erhebung der vorliegenden Studie verordnete (Teil-)Lockdown die wirtschaftlichen Erwartungen erneut dämpfen wird.

Bei den **Konjunkturaussichten** überwiegen nach wie vor die negativen Einschätzungen (27% negative versus 23% positive), dies jedoch weniger stark als im letzten Halbjahr, als 8% positiven 55% negativen Einschätzungen gegenüberstanden. Vor dem Hintergrund einer möglichen Trendwende bei den Konjunkturaussichten stellt sich die Frage, wie der weitere Konjunktur- respektive Krisenverlauf aussehen wird: beispielsweise in Form eines schnellen Wiederanstiegs (V-Form), eines kurzen Anstiegs gefolgt von einem weiteren Einbruch (W-Form) oder einer branchenabhängigen Wirtschaftsentwicklung (K-Form), sprich einer Erholung in einigen Teilen der Wirtschaft und einer Rezession in anderen.

Auch bei den **Branchenaussichten** zeigt sich ein starker Anstieg der positiven (+22%) und eine klare Abnahme der negativen Erwartungen (-13%). Positive und negative Einschätzungen gegeneinander aufgerechnet (39% versus 20%) zeigen, dass die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte für ihre jeweilige Branche zuversichtlich in die nächsten 12 Monate blicken.

Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten

Frage: **Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten / Branchenaussichten / Geschäftsaussichten in den nächsten 12 Monaten?**
 Anmerkung: Die Differenz zu hundert Prozent sind neutrale Antworten.



Die eigenen **Geschäftsaussichten** beurteilen die Verwaltungsratsmitglieder wie in der Vergangenheit besser als die Konjunktur- und Branchenaussichten. Etwa jedes zweite der befragten Verwaltungsratsmitglieder (51%) geht davon aus, dass sein Unternehmen in den nächsten 12 Monaten positive

Geschäftsaussichten hat. Diese Zuversicht für das eigene Unternehmen erscheint bemerkenswert, da es zurzeit viele Risiko- und Unsicherheitsfaktoren gibt, wie zum Beispiel die Auswirkungen der Pandemie, das ungeklärte EU-Rahmenabkommen, den Brexit und die politische Situation in den USA.

Wirtschaftliche Folgen der Corona-Pandemie

Die **wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie** waren und sind weiterhin vielfältig: Unterbrochene Lieferketten, verändertes Konsumverhalten, verringerte Unternehmensabsätze aufgrund von staatlich verordneten (Teil-)Lockdowns und nervöse Aktienmärkte haben die Geschäftswelt seit dem Ausbruch von Covid-19 geprägt. Ähnlich wie bei den Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten haben sich die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder gegenüber der Umfrage vom Sommer 2020 verbessert (siehe Abbildung 2). Zwar unterscheiden die Befragten nach wie vor relativ stark zwischen den kurz-, mittel- und langfristigen Folgen der Corona-Pandemie, jedoch zeigt sich in allen drei Zeithorizonten ein positiveres Meinungsbild als im letzten swissVR Monitor (II/2020). Auch hier bleibt die Frage offen, welche Auswirkungen der (Teil-)Lockdown ab Januar 2021 auf die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder gehabt hat.

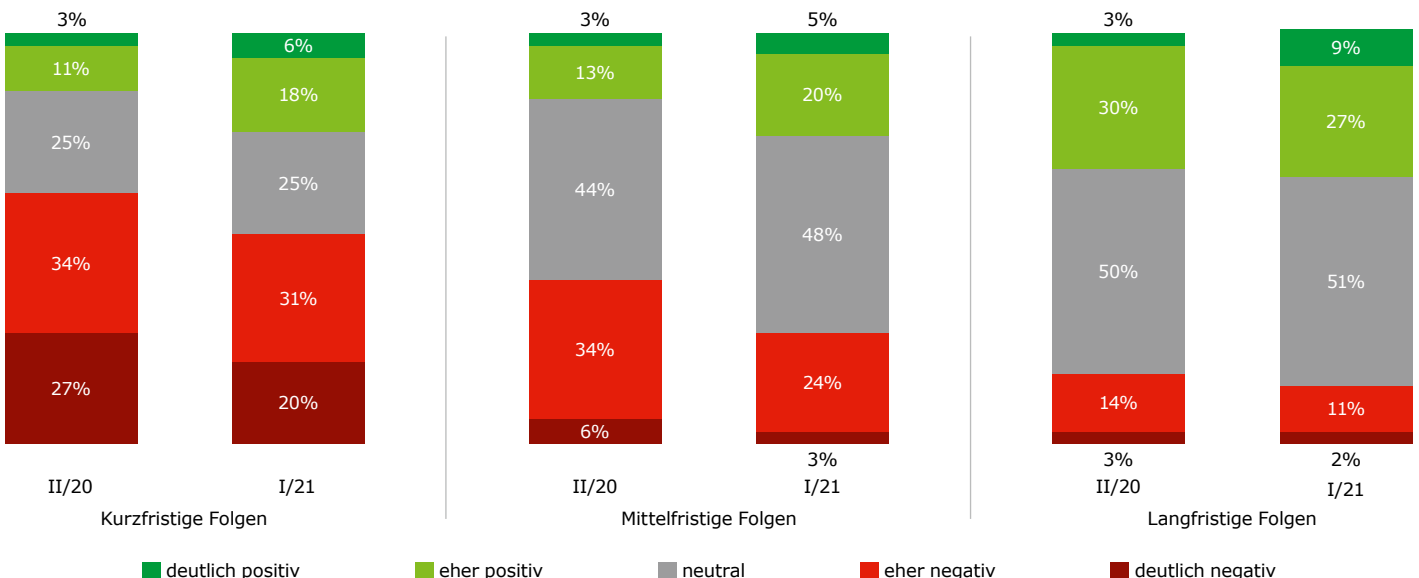
Kurzfristig schätzen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie für ihre Unternehmen weiterhin überwiegend negativ ein (51%, swissVR Monitor II/2020 61%). Andererseits sieht aktuell etwa jedes vierte Verwaltungsratsmitglied (24%) auf die kurze Sicht in der Pandemie eine Chance. Der höhere Anteil (+10%)

im Vergleich zur Umfrage im Sommer 2020 deutet daraufhin, dass sich eine Reihe von Unternehmen schnell an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst haben und von der veränderten Situation profitieren können.

Auf **mittelfristige Sicht** schätzt rund die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie neutral ein (48%), während sich die positiven und negativen Einschätzungen in etwa die Waage halten. Auch **langfristig** dominiert bei den Verwaltungsratsmitgliedern die neutrale Perspektive (51%), wobei nennenswert erscheint, dass etwa dreimal so viele Befragte (36%) für ihr Unternehmen positive wirtschaftliche Folgen der Pandemie sehen wie jene, die negative Folgen befürchten (13%). Offensichtlich erwarten einige Unternehmen, gestärkt aus der Pandemie herauszukommen, was zum Beispiel auf veränderte Geschäftsmodelle, eine mögliche Konsolidierung der Märkte oder die fortschreitende digitale Transformation und die gesteigerte Effizienz der Unternehmen zurückgeführt werden könnte. Dies sind in jedem Fall auch Themen, die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte in den kommenden 12 Monaten auf der Agenda ihrer Unternehmen sehen (siehe auch Abbildung 13).

Abb. 2 Wirtschaftliche Folgen der Corona-Pandemie

Frage: Welche wirtschaftlichen Folgen hat die Corona-Krise für Ihr Unternehmen?



Fokusthema: Talentmanagement der Zukunft

Unternehmen werden sich in Zukunft mit zahlreichen personellen Herausforderungen konfrontiert sehen. Dazu gehören unter anderem ein möglicher Fachkräftemangel, der demographische Wandel und die Notwendigkeit, das eigene Personal aufgrund des technologischen Fortschritts kontinuierlich weiterzuentwickeln. Der Begriff «Talentmanagement der Zukunft» bezeichnet vor diesem Hintergrund Massnahmen und Anstrengungen, mit denen ein Unternehmen die Deckung seines künftigen Personalbedarfs sicherstellt. Aus

Sicht des Verwaltungsrats bedeutet dies, Themen wie die Identifizierung, Rekrutierung und Bindung von qualifiziertem Fachpersonal, Führungsnachwuchskräften und Mitgliedern der Geschäftsleitung auf die Agenda zu nehmen. Natürlich ist auch die personelle Besetzung des Verwaltungsrats selbst ein Thema. Dieses wird jedoch nachfolgend ausgeklammert, da es bereits im swissVR Monitor 1/2018 im Zentrum stand.

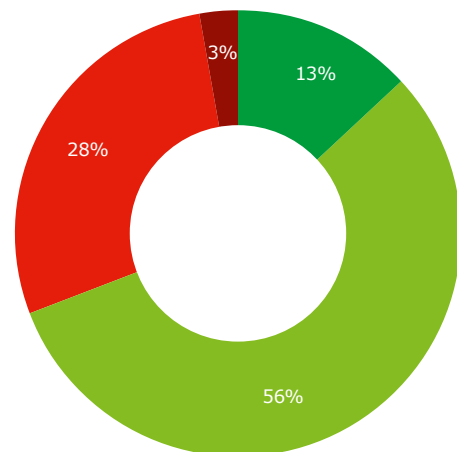
Erfolgsfaktoren des Talentmanagements der Zukunft

Gut zwei Drittel (69%) der Befragten sehen ihr **Unternehmen für die zukünftigen Herausforderungen des Talentmanagements gerüstet** (siehe Abbildung 3). Die Unternehmen dieser Verwaltungsratsmitglieder dürften bei den nachfolgend analysierten Erfolgsfaktoren für das Talentmanagement der Zukunft besser als andere Unternehmen aufgestellt sein:

- Regelmässige Diskussion von Personalfragen und künftigen Trends
- Fundiertes Fachwissen im Talentmanagement
- Systematisches Management von Talentrisiken
- Angemessenes zeitliches Investment ins Talentmanagement
- Talentmanagement-Strategie mit messbaren Ambitionen und Zielen

Abb. 3 Einschätzungen zum Talentmanagement der Zukunft

Frage: Welche Aussagen zum Thema Talentmanagement der Zukunft und Strategie treffen auf Ihr Unternehmen zu?



Wir sehen unser Unternehmen für die Herausforderungen des Talentmanagements der Zukunft gerüstet.

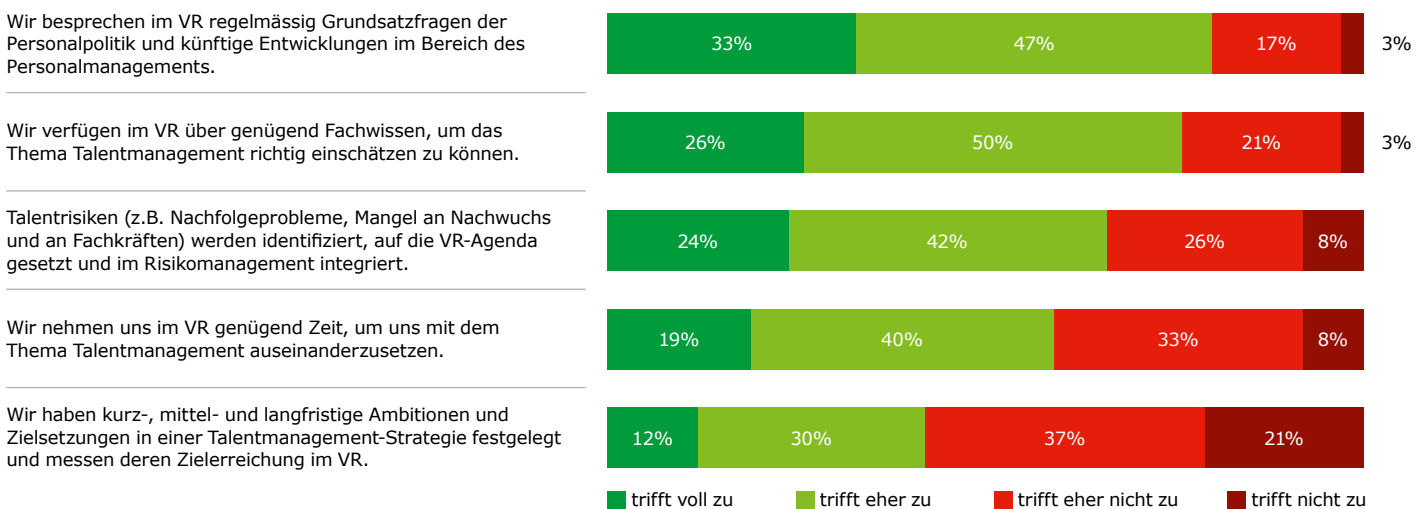
■ trifft voll zu ■ trifft eher zu ■ trifft eher nicht zu ■ trifft nicht zu

Ein Erfolgsfaktor des zukünftigen Talentmanagements besteht darin, dass der Verwaltungsrat regelmässig Grundsatzfragen der **unternehmenseigenen Personalpolitik** bespricht und **zukünftige Personalentwicklungen** thematisiert. Für acht von zehn der befragten Verwaltungsratsmitglieder (80%) trifft diese Aussage ganz (33%) oder eher (47%) zu (siehe Abbildung 4). Drei Viertel der Befragten (76%) sind ganz oder eher der Meinung, dass sie im Verwaltungsratsgremium über genügend **Fachwissen im Talentmanagement** verfügen, um zukünftige Herausforderungen richtig einschätzen und meistern zu können. Zwei Drittel der Befragten stützen die Aussage ganz oder teilweise, dass **Talentrisiken wie zum Beispiel Nachfolge- und Nachwuchsprobleme** identifiziert, auf die Agenda gesetzt und ins unternehmerische Risikoma-

nagement integriert werden. Die Zustimmung hierzu fällt vor allem in den Branchen Pharma, Life Sciences, Medizintechnik und Gesundheitswesen mit 76 Prozent überdurchschnittlich aus. Drei Fünftel der Befragten (59%) teilen die Meinung, sie würden sich im Verwaltungsrat **ausreichend Zeit** nehmen, um sich mit dem Talentmanagement auseinanderzusetzen. Der Umstand, dass zwei Fünftel dieser Aussage eher oder gar nicht zustimmen können, offenbart allerdings Verbesserungspotential. Am meisten Handlungspotenzial scheint es beim Thema einer **Talentmanagement-Strategie** zu geben. Lediglich 42 Prozent der Befragten sind voll oder eher der Meinung, sie hätten im Verwaltungsrat ihre Ambitionen und Zielsetzungen in einer Talentmanagement-Strategie festgelegt und würden die Erreichung von deren Zielen messen.

Abb. 4 Erfolgsfaktoren des Talentmanagements der Zukunft

Frage: Welche Aussagen zum Thema Talentmanagement der Zukunft und Strategie treffen auf Ihr Unternehmen zu?



Künftiger Handlungsbedarf und geplante Massnahmen im Talentmanagement

Trotz der Tatsache, dass Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte ihre Unternehmen für die zukünftigen Herausforderungen des Talentmanagements mehrheitlich als gut gerüstet befinden, sehen sie auch Handlungsbedarf (siehe Abbildung 5). Rund 90 Prozent der Befragten schätzen den künftigen Handlungsbedarf für ihr Unternehmen, **interne Talente zu identifizieren**, das eigene **Personal respektive dessen Fähigkeiten zu entwickeln** und **hochqualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen** als hoch oder eher hoch ein. Diese Einschätzungen spiegeln wider, dass Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte die eingangs erwähnten Herausforderungen eines möglichen Fachkräftemangels, des demographischen Wandels und der kontinuierlichen Personalentwicklung tatsächlich wahrnehmen. Folgerichtig sehen drei Fünftel der Befragten (59%) für ihr Unternehmen potenzielle Schwierigkeiten bei der künftigen Gewinnung von hochqualifizierten Mitarbeitenden.

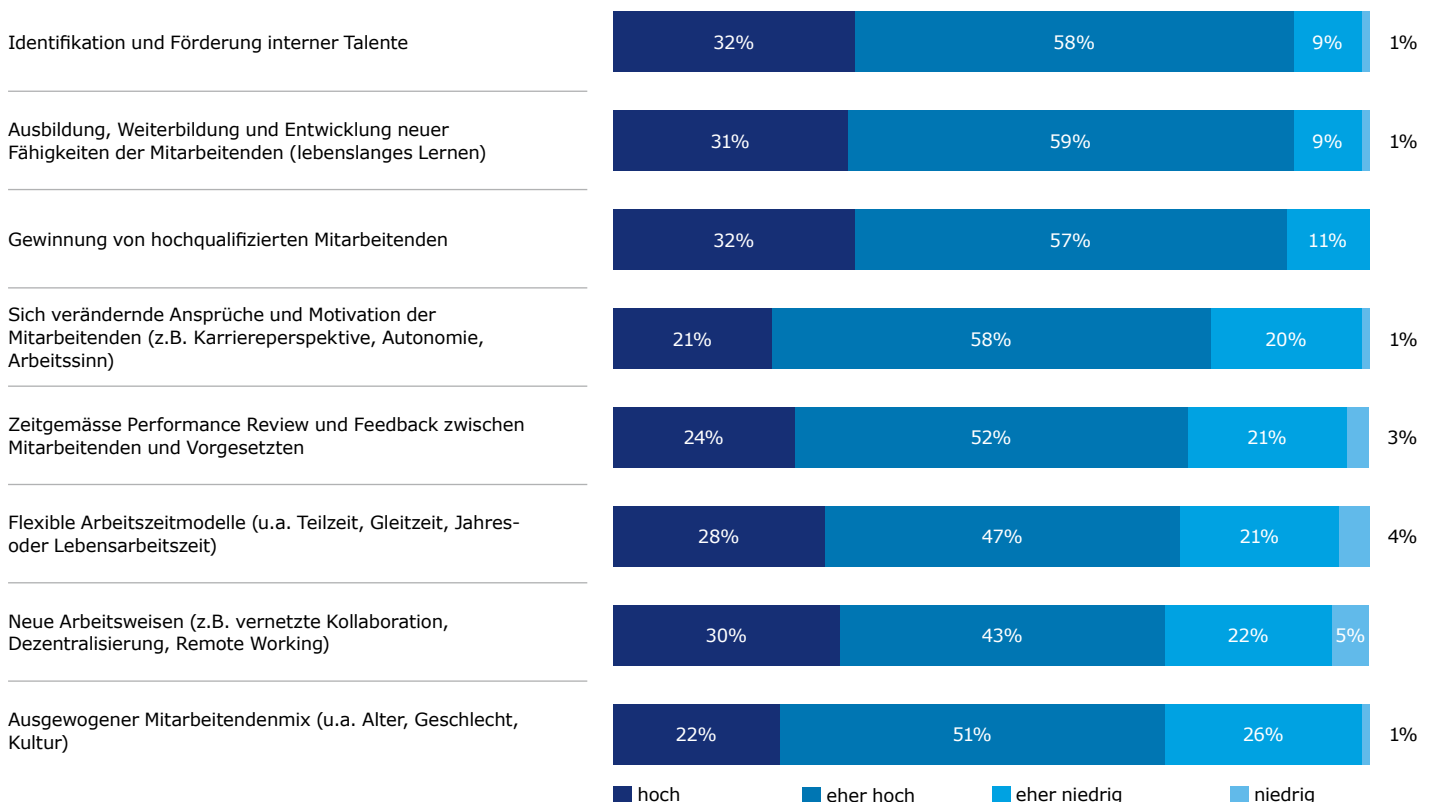
Bei weiteren Aspekten des Talentmanagements liegt der Anteil der befragten Verwaltungsratsmitglieder, die den künftigen Handlungsbedarf für ihr Unternehmen als hoch oder

eher hoch einschätzen, etwas tiefer – hierzu gehören die sich verändernden **Ansprüche und Motivation von Mitarbeitenden** (79%), zeitgemässe **Performance Reviews und Feedback-Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten** (76%), **flexible Arbeitszeitmodelle** (75%) oder **neue Arbeitsweisen** (73%). Die beiden letzten Aspekte finden insbesondere bei Verwaltungsratsmitgliedern aus der Finanzindustrie überdurchschnittlich Zustimmung. Doch auch beim letzten der aufgeführten Aspekte erachten noch drei Viertel der Befragten (73%) den Handlungsbedarf als hoch oder eher hoch: Bei den Mitarbeitenden im Unternehmen soll ein **ausgewogenerer Mix** hinsichtlich Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund angestrebt werden.

Zu beachten ist, dass bei allen zur Wahl gestellten Aspekten des Talentmanagements der Anteil der befragten Verwaltungsratsmitglieder, die den künftigen Handlungsbedarf klar als hoch erachten, jeweils nur zwischen 21 und 32 Prozent liegt. Zwischen 43 und 59 Prozent der Verwaltungsratsmitglieder relativieren jeweils den Handlungsbedarf, indem sie ihn nur als eher hoch einschätzen.

Abb. 5 Künftiger Handlungsbedarf im Talentmanagement

Frage: Wie schätzen Sie aus Ihrer Sicht als VR zukünftig den Handlungsbedarf der folgenden Aspekte des Talentmanagements für Ihr Unternehmen ein?



Ein ähnliches differenziertes Bild ergibt sich auch bei der Einschätzung der zur Auswahl gestellten möglichen künftigen Stossrichtungen des Unternehmens im Talentmanagement (siehe Abbildung 6). Den größten Zuspruch findet die Aussage, wonach das Unternehmen **Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken** der Mitarbeitenden belohnen wird. Diese Aussage erachten 87 Prozent der befragten Verwaltungsratsmitglieder ganz (28%) oder eher (59%) zutreffend. Hohe Zustimmung finden auch die Aussagen zur Verbesserung der **technologischen Fähigkeiten und digitalen Kompetenzen** (83%) und der **Veränderungsfähigkeit, Agilität und Resilienz** der Mitarbeitenden (82%). Auch hier lässt sich erneut schliessen, dass Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte einen zukünftigen Fachkräftemangel durchaus für möglich halten und von einem weiter voranschreitenden technologischen Wandel ausgehen. Daher priorisieren sie mit ihren Einschätzungen vor allem die Entwicklung der Kompetenzen, Fähigkeiten und Einstellungen ihrer Mitarbeitenden.

Je grösser das entsprechende Unternehmen ist, desto höher ist die Zustimmung der Verwaltungsratsmitglieder zur Absicht, die Fertigkeiten der Mitarbeitenden im digitalen und technologischen Bereich zu verbessern. Dies könnte einerseits daran liegen, dass grosse Unternehmen in der Regel über eine umfangreichere technologische Infrastruktur (z. B. Intranet, unternehmensspezifische Software, Sicherheitstechnologie) verfügen, die laufend weiterentwickelt wird und zwingend von Mitarbeitenden beherrscht werden muss. Zum andern könnte sie auch widerspiegeln, dass Grossunternehmen eine ausgeprägte Weiterbildungskultur haben und aufgrund ihrer Ressourcen mehr in die Schulung und Förderung ihrer Mitarbeitenden investieren können.

Etwas tiefer als bei den übrigen Aspekten fällt die Zustimmung bei den Aussagen aus, wonach die Unternehmen in Zukunft den veränderten **Ansprüchen von jüngeren Mitarbeitenden gerecht werden** (73%) beziehungsweise die bestehenden **Anreizsysteme für die Mitarbeitenden hinterfragen und durch neue ergänzen** (67%) möchten.

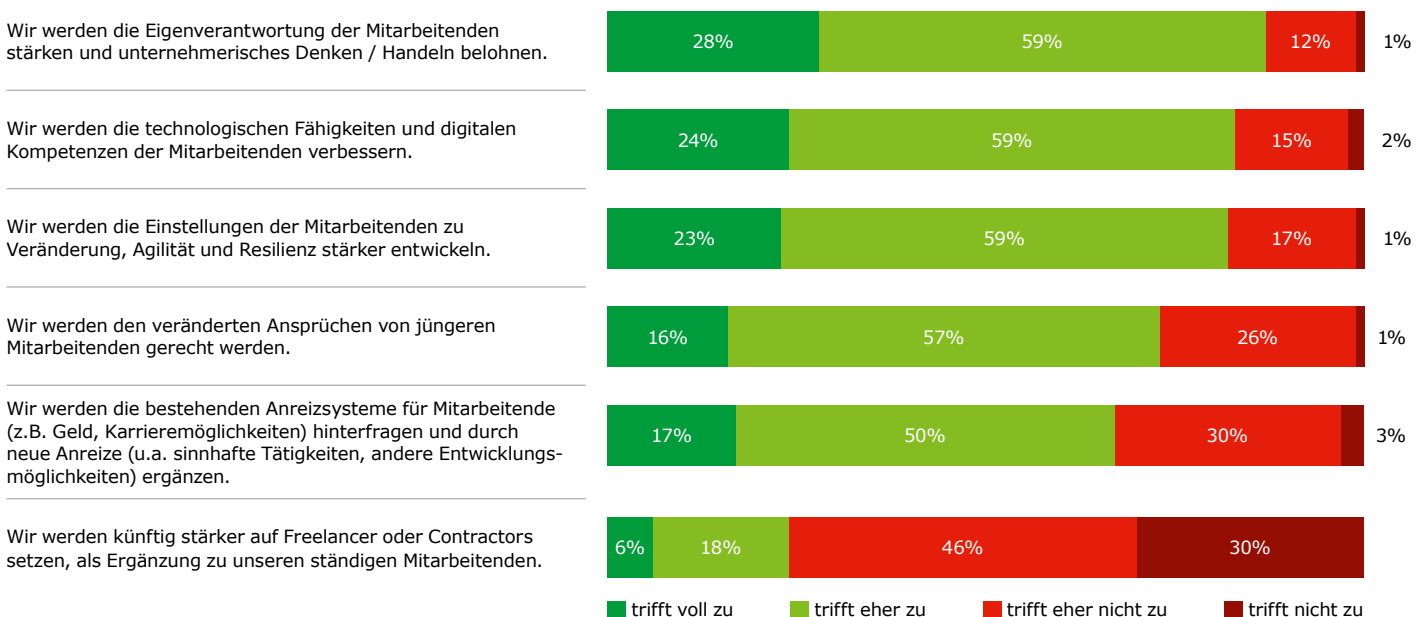
Wichtige Kompetenzen von Führungskräften

Talentmanagement betrifft nicht nur allgemein die Mitarbeitenden, sondern speziell die Führungskräfte des Unternehmens. Deshalb wurden die befragten Verwaltungsratsmitglieder gebeten, mit Blick in die Zukunft die fünf wichtigsten aus einer Liste von elf speziellen Kompetenzen von Führungskräften auszuwählen (siehe Abbildung 7). Die mit 66 Prozent am

häufigsten genannte Kompetenz ist die Fähigkeit, **effektiv und überzeugend zu kommunizieren**. Diese wird auch in vielen Studien über Manager und Vorgesetzte angeführt, da Kommunikation die Grundlage dafür bildet, die eigenen Mitarbeitenden zu führen und andere Hierarchieebenen respektive Stakeholder zu managen. Vier weitere Kompetenzen

Abb. 6 Geplante Massnahmen im Talentmanagement

Frage: Welche Aussagen zu den künftigen Entwicklungen bezüglich der Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen treffen aus Ihrer Sicht als VR zu?



von Führungskräften, die künftig als besonders wichtig eingeschätzt werden, sind **strategisches Denken** (60%), **Agilität und Flexibilität** (58%), **Verantwortungsbereitschaft** (56%) und **Teamfähigkeit** (55%). Insbesondere von Verwaltungsratsmitgliedern aus der Bau- und Immobilienbranche wird die Teamfähigkeit als wichtige Kompetenz von Führungskräften (71%) überdurchschnittlich priorisiert, was damit zusammenhängen könnte, dass Bauprojekte relativ komplexe Unterfangen darstellen, in denen viele Parteien und Personen involviert sind.

Wie die Auswertung zeigt, werden die **fachlichen Fähigkeiten und Erfahrungen** nur von etwas weniger als der Hälfte der Befragten (45%) zu den in Zukunft wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften gezählt. Zum einen deutet dies darauf hin, dass die sogenannten Soft Skills wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, Agilität und Teamfähigkeit für Führungskräfte als zentral eingeschätzt werden. Zum andern spielt vielleicht auch eine Rolle, dass fachliche Fähigkeiten und Erfahrungen bei Führungskräften ohnehin vorausgesetzt werden und dass in Führungspositionen eine eher generalistische Perspektive eingenommen werden muss.

Offenheit und Transparenz (41%) sowie **Selbstreflexion und Kritikfähigkeit** (38%) werden nur von zwei Fünftel der Befragten zu den wichtigsten Kompetenzen einer Führungs-

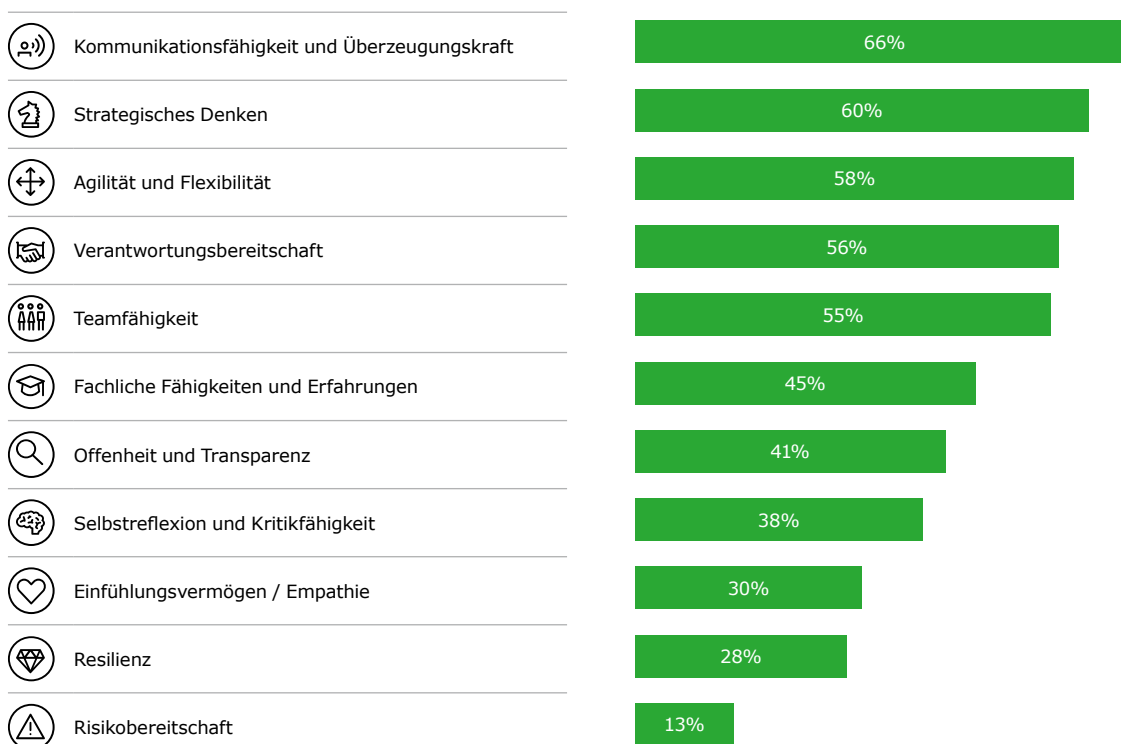
kraft gezählt. Dabei fällt auf, dass Selbstreflexion und Kritikfähigkeit in den Branchen der Unternehmensdienstleistungen und der Informations- und Kommunikationstechnik zu den Top-Kompetenzen gehören (56%).

Noch weniger häufig werden **Einfühlungsvermögen / Empathie** (30%) und **Resilienz** (28%) von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern den wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften zugeordnet. Hierbei fällt auf, dass Resilienz in der Tourismusbranche und im Gastgewerbe doppelt so häufig (52%) wie im Durchschnitt (28%) zu den wichtigsten künftigen Kompetenzen von Führungskräften gezählt wird.

Risikobereitschaft wird nur von 13 Prozent der befragten Verwaltungsratsmitglieder zu den wichtigsten künftigen Kompetenzen von Führungskräften zugeordnet. Dieses Ergebnis ist schwierig zu interpretieren und ist möglicherweise durch die aktuell anspruchsvolle Wirtschaftslage zu erklären, in der Unternehmen und ihre Führungskräfte tendenziell Risiken soweit wie möglich vermeiden. Zudem können aus Sicht des Verwaltungsrates Führungskräfte, die zu hohe Risiken eingehen, ein Problem darstellen. Offensichtlich wird die wichtige Fähigkeit von Führungskräften, Chancen zu nutzen und eben auch Entscheidungen mit einem gewissen Risiko zu treffen, nicht mit dem Schlagwort «Risikobereitschaft» gleichgesetzt.

Abb. 7 Wichtige Kompetenzen von Führungskräften

Frage: Welche Kompetenzen von Führungskräften (insbesondere GL-Mitglieder) werden künftig in Ihrem Unternehmen wichtig sein? [Geben Sie die 5 wichtigsten Kompetenzen an].



Zukünftiger Handlungsbedarf bezüglich der Geschäftsleitung

Auf der Ebene der Geschäftsleitung konstatieren die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte ebenfalls einen gewissen zukünftigen Handlungsbedarf im Talentmanagement (siehe Abbildung 8). Die deutlichste volle oder teilweise Zustimmung (87%) bekommt die Aussage, wonach in Zukunft stärker darauf geachtet wird, dass die **Persönlichkeiten in der Geschäftsleitung zusammenpassen und als Team gut funktionieren**. Dieser Aspekt unterstreicht die Bedeutung der oben angeführten Teamfähigkeit, die eine der wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften darstellt und die aktuelle Entwicklung hin zu einem geteilten Führungsverständnis (Shared Leadership) in Unternehmen untermauert.

Grosse Zustimmung (74%) bekommt auch die Aussage, dass das Unternehmen **vermehrt interne Talente für Führungspositionen identifizieren** werde. Die Zustimmung ist besonders in der Bau- und Immobilienbranche überdurchschnittlich (94%). Damit stellt die Identifizierung und Förderung von Talenten nicht nur auf Ebene der Mitarbeitenden (siehe ersten Punkt in Abbildung 5), sondern ebenfalls bei der Geschäftsleitung eine wichtige Stossrichtung im Talentmanagement dar. Dieser Sachverhalt kann einerseits vor dem Hintergrund eines möglichen Mangels an guten Fach- und Führungskräften erklärt werden. Andererseits sind auch die Vorteile offensichtlich, wenn anstelle von aufwändigen und

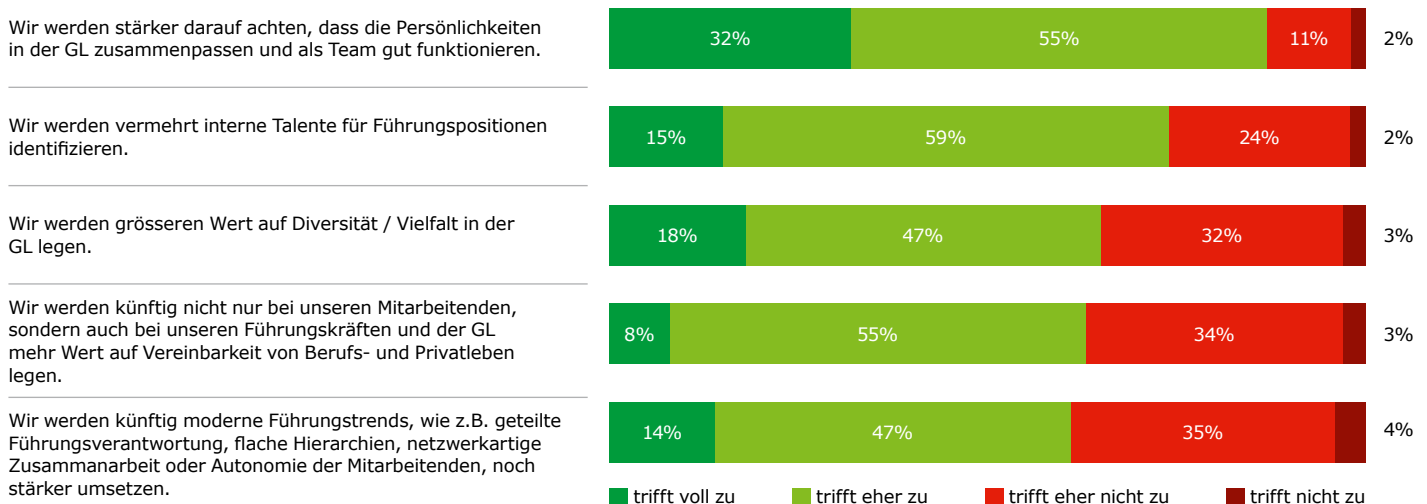
mit Unsicherheiten behafteten externen Rekrutierungen Topleute intern gefördert und nachgezogen werden können.

Die drei weiteren zur Beurteilung vorgeschlagenen Stossrichtungen für das künftige Talentmanagement werden ebenfalls von einer Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder als voll oder eher zutreffend eingeschätzt. Im Zuge der gesellschaftlichen Diskussion um Diversität auch auf der höchsten Unternehmensebene erachten es zwei Drittel der Befragten (65%) voll oder eher zutreffend, dass ihr Unternehmen in Zukunft **mehr Wert auf Vielfalt in der Geschäftsleitung** legen wird. Diversität kann sich grundsätzlich auf verschiedene Aspekte wie beispielsweise das Geschlecht, Alter und den kulturellen Hintergrund von Mitgliedern der Geschäftsleitung beziehen. Die Zustimmung ist in der Finanzindustrie überdurchschnittlich (83%), hingegen in der Bau- und Immobilienbranche unterdurchschnittlich (57%).

Bei den Aussagen zur **Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Geschäftsleitungsmitglieder** (63%) und zur vermehrten **Umsetzung von modernen Führungstrends** wie etwa geteilter Führungsverantwortung, flachen Hierarchien oder flexiblen Netzwerkstrukturen (61%) fällt die Zustimmung etwas tiefer aus als bei den übrigen Punkten.

Abb. 8 Zukünftiger Handlungsbedarf bezüglich der Geschäftsleitung

Frage: Welche Aussagen zur Zukunft der Geschäftsleitung (GL) treffen aus Ihrer Sicht als VR auf Ihr Unternehmen zu?



Struktur- und Strategiethemen im Verwaltungsrat

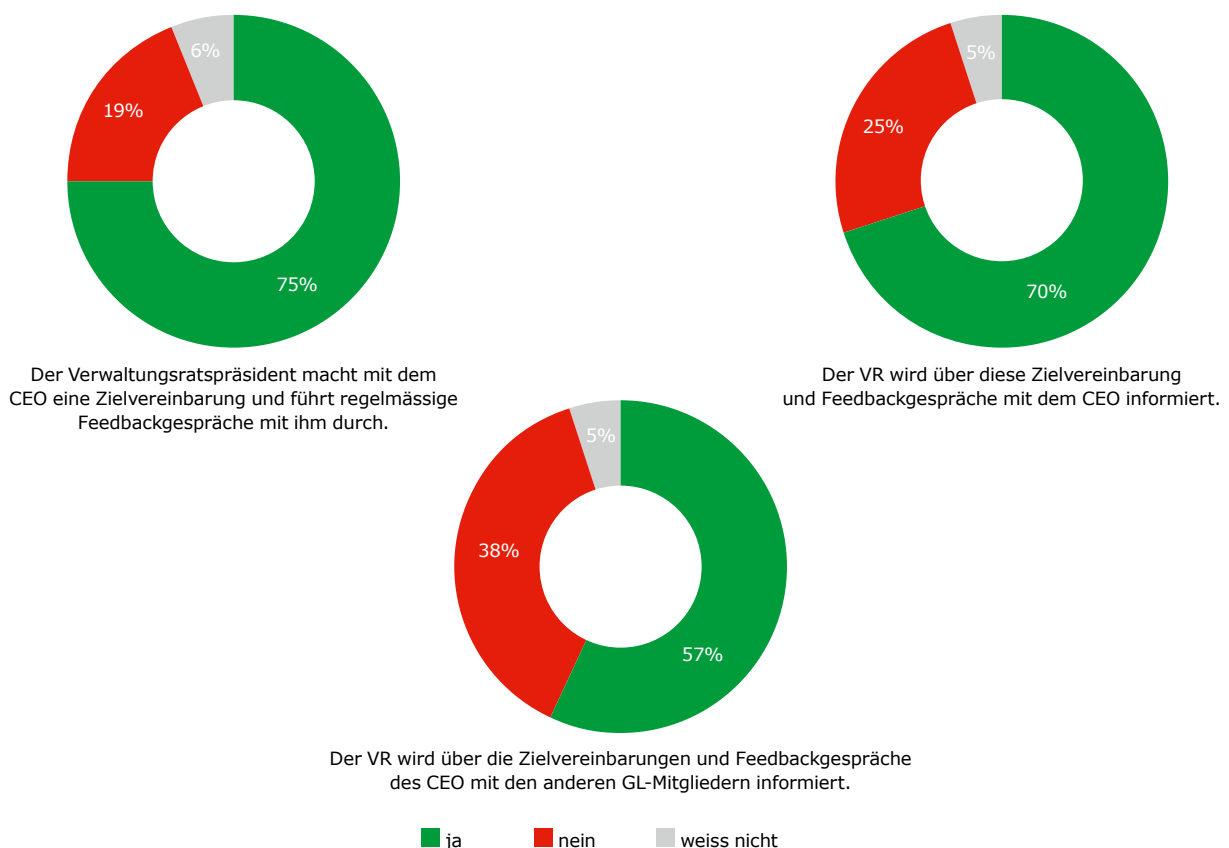
Zielvereinbarung und Feedbackgespräche mit der Geschäftsleitung

Neben dem Fokusthema «Talentmanagement der Zukunft» wurden die teilnehmenden Verwaltungsratsmitglieder in dieser Ausgabe des swissVR Monitors ebenfalls zu verschiedenen Struktur- und Strategiethemen befragt. Ein Thema bei der Corporate Governance sind Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche mit der Geschäftsleitung. Eine gute Kommunikation zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung beziehungsweise zwischen dem/der Verwaltungsratsvorsitzenden und dem/der Geschäftsführer/in ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sie findet häufig ad hoc oder in regelmässigen Meetings statt. Gleichzeitig kann es aber auch Sinn ergeben, periodisch ein formelles Feedbackgespräch vorzusehen, an dem sowohl ein Rückblick erfolgt als auch Ziele für die Zukunft vereinbart werden.

Wie die Umfrageergebnisse zeigen, macht bei drei Vierteln (75%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder der/die Verwaltungsratspräsident/in mit dem/der Vorsitzenden der Geschäftsleitung **Zielvereinbarungen** und führt **regelmässig Feedbackgespräche** (siehe Abbildung 9). Nur in einem Fünftel der Unternehmen (19%) scheint dies nicht der Fall zu sein. Damit zeigt sich, dass an der Schnittstelle zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung nebst dem laufenden informellen Austausch formalisierte Zielvereinbarungen und Feedbacks offenbar selbstverständlich sind.

Abb. 9 Zielvereinbarung und Feedbackgespräche mit der Geschäftsleitung

Frage: Welche Aussagen zu Zielvereinbarungen und Feedbackgesprächen mit der Geschäftsleitung (GL) treffen auf Ihr Unternehmen zu?



In fast allen Fällen (70% der Befragten versus 75% mit Feedbackgesprächen) **wird das Verwaltungsratsgremium über die Feedbackgespräche und die mit dem/der Vorsitzenden der Geschäftsleitung vereinbarten Ziele informiert.** Dies zeigt, dass die Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche mit der Geschäftsleitung im Führungsprozess auf Ebene des Verwaltungsrats integriert sind. Dadurch erhalten die Abmachungen zwischen Verwaltungsratspräsident/in und CEO wohl auch eine erhöhte Verbindlichkeit.

Dies gilt ebenfalls für die **Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche zwischen dem/der CEO und den anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung.** Hier wird bei etwas mehr als der Hälfte der befragten Verwaltungsratsmitglieder (57%) der Verwaltungsrat über den Inhalt der Gespräche und Abmachungen informiert. Daher besteht in diesem Zusammenhang noch ein gewisses Verbesserungspotential.

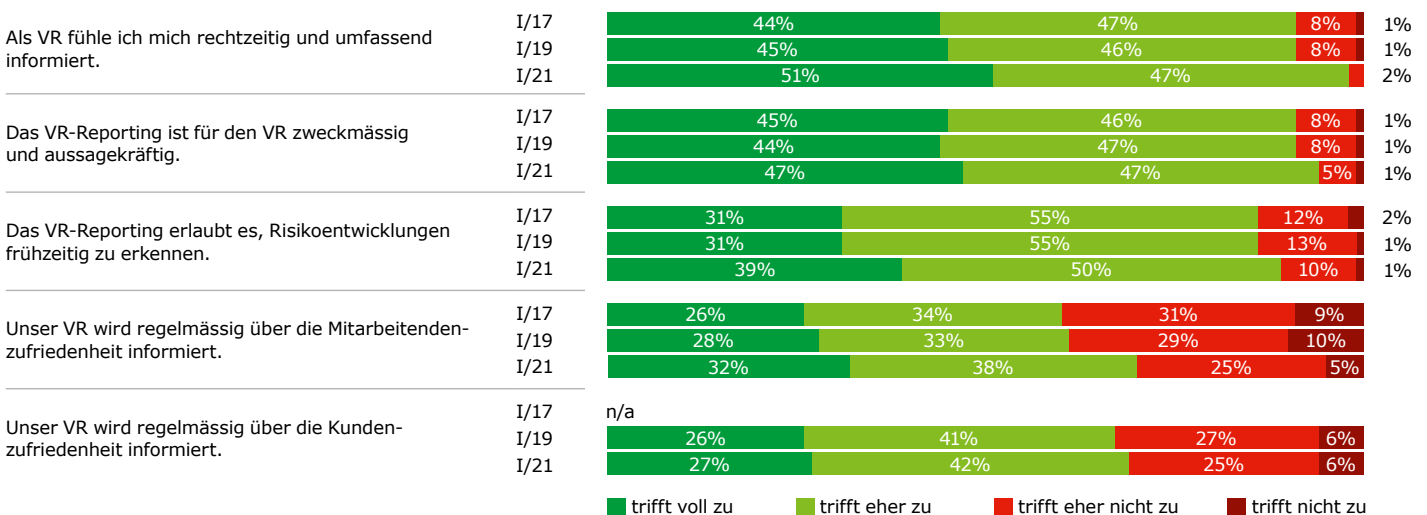
Information und Reporting an den Verwaltungsrat

Zum dritten Mal nach 2017 und 2019 wurden im swissVR Monitor die Einschätzung des Reportings an den Verwaltungsrat erhoben. Insgesamt betrachtet ist festzustellen, dass die befragten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte laut eigener Aussage mit dem Reporting durch die Geschäftsleitung grösstenteils zufrieden sind (siehe Abbildung 10). Sie sind voll oder eher der Meinung, dass sie **rechtzeitig und umfassend informiert** würden (98%), dass das **Reporting zweckmässig und aussagekräftig** sei (94%) und dass es ihnen das VR-Reporting erlaube, **Risikoentwicklungen frühzeitig zu erkennen** (89%). Etwas tiefer liegt die Zustimmung bei der regelmässigen Information über die **Mitarbeitenden- und Kundenzufriedenheit** (70% bzw. 69%). Wie die Umfrageergebnisse zeigen, werden die Information und das Reporting an den Verwaltungsrat umso besser eingeschätzt, je grösser die Unternehmen der befragten Verwaltungsratsmitglieder sind.

Im Vergleich zum swissVR Monitor I/2017 und I/2019 geben die befragten Verwaltungsratsmitglieder durchgehend positivere Einschätzungen zum Reporting ab. Dabei liegt auch der Anteil jener Befragten höher, für die die jeweilige Aussage voll zutreffend ist (dunkelgrün). Deutlich höher liegt der Anteil von voll und eher zutreffend (dunkelgrün und hellgrün) im Vergleich zu 2017 bei der Aussage zur **rechtzeitigen und umfassenden Information** (+7%), beim Nutzen des Reportings für die **Erkennung von Risiken** (+3%) und bei der Information über die **Mitarbeitendenzufriedenheit** (+10%). Diese im Vergleich zu den früheren Umfragen positivere Einschätzung könnte unter anderem auch darauf zurückzuführen sein, dass sich die Verwaltungsräte in den vergangenen Jahren zunehmend professionalisiert haben und notwendige Informationen respektive ein zielführendes Reporting durch die Geschäftsleitung stärker einfordern.

Abb. 10 Information und Reporting an den Verwaltungsrat

Frage: Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen.



Strategie und Unternehmensziele im Verwaltungsrat

Die Festlegung der Unternehmensstrategie und der obersten Unternehmensziele gehören zu den Kernaufgaben eines Verwaltungsrates. Wie die Umfrage zeigt, trifft nach Meinung fast aller (96%) der befragten Verwaltungsratsmitglieder voll (71%) oder eher (25%) zu, dass ihr Verwaltungsrat eine **aktive Rolle bei der Festlegung der Unternehmensstrategie** wahrnimmt (siehe Abbildung 11). Nur leicht tiefer fällt die Zustimmung bei den weiteren Aussagen aus, wobei jedoch der Anteil jener Befragten, die voll zustimmen, deutlich tiefer liegt und auf gewisse Vorbehalte hinweisen könnte. Die überwiegende Mehrheit schätzt, dass der **Verwaltungsrat in den Prozess der Strategiearbeit aktiv involviert** ist (87%), dass er sich **genügend Zeit für die Diskussion strategischer Fragen** nimmt (91%) und dass die einzelnen Mitglieder **gut mit strategischen Fragen zurechtkommen** (90%).

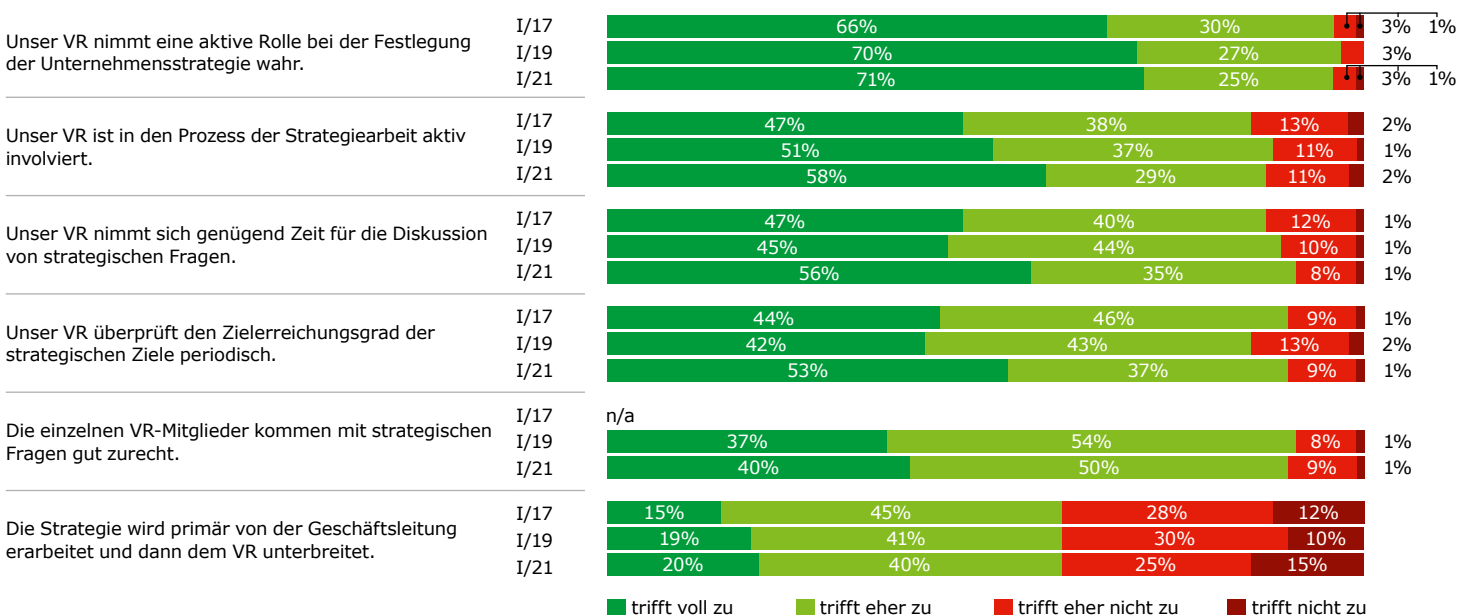
Neun von zehn Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten (90%) geben eine **periodische Überprüfung der unternehmerischen Zielerreichung** an, was öfter zutrifft, je

grösser das entsprechende Unternehmen ist. Dieser Befund könnte dadurch zu erklären sein, dass grosse Unternehmen und auch ihre Verwaltungsräte das Strategiecontrolling vergleichsweise stärker formalisieren als kleine Betriebe.

Ein Vergleich mit swissVR Monitor I/2017 und I/2019 ergibt – ähnlich wie beim Thema Information und Reporting – ein insgesamt leicht positiveres Bild zur Rolle des Verwaltungsrates im Strategieprozess. Wiederum fällt auf, dass insbesondere der Anteil der Befragten, für welche die entsprechenden Aussagen voll zutreffen, höher liegt als in den früheren Umfragen. Dieser Anteil (dunkelgrün) liegt beim aktiven Involvement in den Strategieprozess (+11%), beim Einsatz ausreichender Zeit (+9%) und bei der Überprüfung der Zielerreichung (+9%) gegenüber der Umfrage 2017 markant höher. Ähnlich wie beim Thema Information und Reporting könnte unter anderem ein möglicher Grund für diese Unterschiede sein, dass sich die Verwaltungsräte stärker professionalisiert haben und auch bewusst mehr Zeit für die Strategiearbeit aufwenden.

Abb. 11 Strategie und Unternehmensziele im Verwaltungsrat

Frage: Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen.























Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrats





Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte behandeln in ihren Mandaten Themen aus verschiedensten Bereichen: Strategie, Organisation und Prozesse, Human Resources (Personalmanagement) sowie Compliance und Risk (siehe Abbildung 12). In der Rangliste der konkreten Themen der **vergangenen 12 Monate** dominieren bei den Verwaltungsratsmitgliedern aktuell die **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** (38%) und der Themenbereich **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** (38%). Dieser wird überdurchschnittlich oft von Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten aus der Finanzindustrie angegeben (54%), was die grosse Relevanz von digitalen und technologischen Systemen in dieser Branche widerspiegelt. Den grössten Aufstieg im Ranking hat das Thema **Compliance** (+7 Plätze) geschafft, das ebenfalls von Verwaltungsratsmitgliedern der Finanzbranche überdurchschnittlich häufig genannt wird (49%).

In den **nächsten 12 Monaten** werden für die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte neben den jetzigen Top-Themen (siehe oben) ebenfalls die **Effizienzsteigerung respektive Optimierung interner Prozesse** (zukünftig Platz 1) sowie die **eigene Markt- und Absatzstrategie** (zukünftig Platz 4) im Zentrum stehen. Besonders Verwaltungsratsmitglieder aus der Tourismusindustrie und dem Gastgewerbe sehen die Markt- und Absatzstrategie überdurchschnittlich oft als eines ihrer zukünftigen Hauptthemen (67%). Die beiden Fokuspunkte «Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse» sowie «Markt- und Absatzstrategie» lassen sich unter anderem durch die andauernde Corona-Pandemie und die damit verbundene ungewisse wirtschaftliche Lage erklären. In einer solchen Situation werden Unternehmen weiterhin verstärkt auf ihre Kosteneffizienz achten und neue Absatzstrategien finden müssen.

Abb. 12 Top-10-Themen des Verwaltungsrates

Fragen: Was waren die wichtigsten Themen, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat?
Was werden Ihrer Meinung nach die wichtigsten Themen sein, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird?

| | Rang I/2021 | | Rang II/2020 | Nächste 12 Monate | Themen |
|--|-------------|---|--------------|-------------------|---|
|  | 1 (38%) |  | 4 (30%) | 8 (22%) | Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie |
|  | 1 (38%) |  | 1 (38%) | 2 (37%) | Digitalisierung / Robotik / Automatisierung |
|  | 3 (32%) |  | 5 (26%) | 3 (35%) | Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten |
|  | 4 (30%) |  | 2 (36%) | 1 (39%) | Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse |
|  | 4 (30%) |  | 3 (32%) | 6 (25%) | Risikomanagement |
|  | 6 (28%) |  | 5 (26%) | 10 (20%) | Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung |
|  | 7 (25%) |  | 11 (20%) | 4 (31%) | Go-to-Market (Markt- und Absatzstrategie) |
|  | 8 (23%) |  | 15 (14%) | 13 (16%) | Compliance (Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien) |
|  | 9 (22%) |  | 7 (22%) | 12 (17%) | Corporate Transactions (Akquisitionen, Kooperationen, Fusionen) |
|  | 10 (18%) |  | 13 (16%) | 17 (12%) | Umstrukturierung / Reorganisation auf Unternehmensebene |

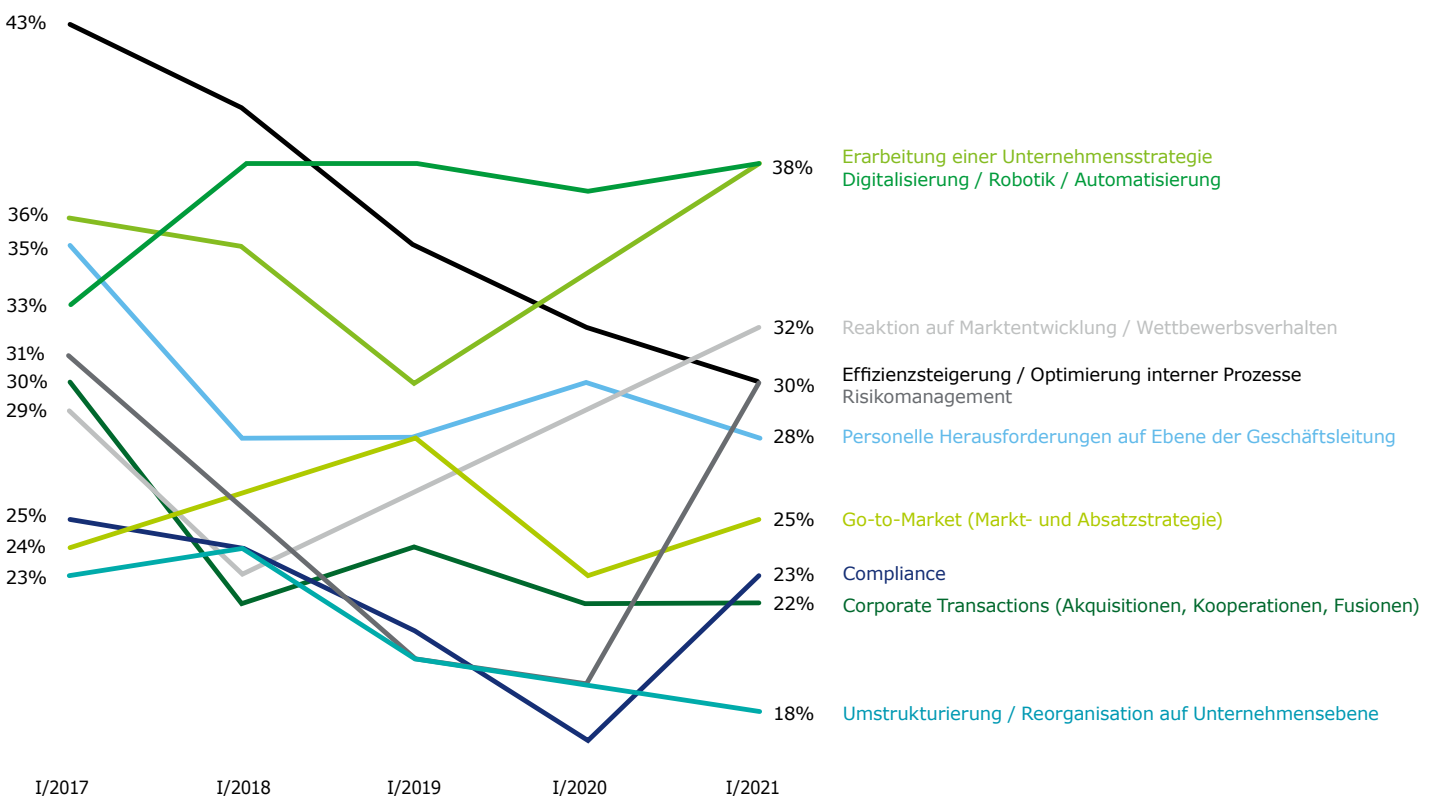
 Strategie
  Organisation & Prozesse
  HR
  Compliance & Risk

Über den Zeitverlauf der letzten Jahre hinweg waren die beiden Top-Themen für die Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte die **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** und die **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** (siehe Abbildung 13). Diese beiden Themen hängen insofern unmittelbar miteinander zusammen, als dass neue Unternehmensstrategien oft explizit die Digitalisierung fokussieren beziehungsweise auf ihr basieren. Die grösste Entwicklung über die Zeit hinweg ist beim Themenbereich Effizienzsteigerung und Optimierung der internen Prozesse zu verzeichnen, der im Vergleich zu den anderen Themen gemäss Einschätzung der befragten Verwaltungsratsmitglieder an Wichtigkeit verloren hat (-13%). Die restlichen Themen tauschen sich in ihrer Relevanz häufig ab, was darauf hinweist, dass sich die Verwaltungsräte im Zeitverlauf je nach Unternehmenssituation und Entwicklung des Umfelds auf sehr unterschiedliche Themen fokussieren müssen.

Abb. 13 Top-10-Themen des Verwaltungsrates

Frage: Was waren die wichtigsten Themen, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat?

Anmerkung: Dargestellt sind nur regelmässig vertretene Themen in den Top-10. Themen mit geringer Erscheinung in den letzten 5 Jahren in den Top-10 sind nicht dargestellt.



Interviews

Die Rolle des Verwaltungsrats beim Talentmanagement

Jean-Christophe Deslarzes, Präsident des Verwaltungsrats der Adecco Group

«Es ist entsprechend wichtig, das Management aufzufordern dafür zu sorgen, dass die richtigen Mitarbeitenden heute und in Zukunft zur Verfügung stehen. Diese Diskussion muss genauso gründlich geführt werden wie die über die Finanzzahlen, denn letztendlich liefern die Menschen die Finanzergebnisse und nicht umgekehrt!»



Jean-Christophe Deslarzes wurde im April 2020 zum Präsidenten des Verwaltungsrats (VR) der Adecco Group ernannt, nachdem er fünf Jahre zuvor dem VR beigetreten war. Zudem war er von 2018 bis 2021 Präsident des VR von ABB India Ltd. und seit Januar 2021 ist er Special Advisor des VR von

Constellium. Er begann seine Karriere 1991 als Steuer- und Rechtsberater bei Arthur Andersen in der Schweiz. Von 1994 bis 2010 war er bei Rio Tinto und dessen Vorgängerunternehmen Alcan und Aluisse in Europa und Kanada tätig, unter anderem als Senior Vice President Human Resources und Mitglied des Executive Committee der Alcan Group sowie als Präsident und CEO, Aluminium Downstream Businesses, Rio Tinto. Anschliessend war er Chief Human Resources Officer und Mitglied des Executive Committee der Carrefour Group mit Sitz in Frankreich (von 2010 bis 2013) und der ABB Group mit Sitz in der Schweiz (von 2013 bis 2019).

swissVR Monitor: Was sind aus Ihrer Sicht als VR die grössten strategischen Herausforderungen beim Thema Talentmanagement auf Ebene der Geschäftsleitung in der Zukunft?

Jean-Christophe Deslarzes: Meiner Meinung nach ist eine der grössten Herausforderungen, ein zweckorientiertes Team aufzubauen, das fit für die Zukunft ist. Daher müssen der Zweck, die Strategie und die Werte klar festgelegt und die entsprechenden Führungskompetenzen aufgebaut werden,

entweder intern oder durch Verstärkung von ausserhalb. Wenn dies gründlich geschieht, verfügt das Unternehmen über die richtigen Fähigkeiten, um seine Strategie erfolgreich umzusetzen.

Bei der Adecco Group haben wir zum Beispiel sechs kritische Führungskompetenzen identifiziert, mit denen wir unsere neue Strategie «Future@Work» formulieren und erfolgreich umsetzen können. Nehmen wir die folgenden drei Beispiele:

Erstens: Strategische Planung und Urteilsvermögen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, hochwirksame Strategien zu entwerfen, sie müssen stark analytisch denken und ein Umfeld für kreative Problemlösungen fördern. Zweitens müssen Führungskräfte die Geschäftszahlen optimieren und auf Innovationen setzen, mit einem klaren Fokus auf Kunden und Kandidaten, um letzten Endes die besten Resultate zu erzielen. Dabei ist es wichtig, ein sicheres Umfeld für angemessene Risikobereitschaft und Kreativität zu schaffen. Und drittens, Begeisterung für die Teamführung. Wir suchen nach erfahrenen Weltbürgern, die vielfältige, leistungsstarke Teams mit einem starken Sinn für Engagement und für die Unternehmenskultur aufbauen.

Im Wesentlichen ist es wichtig, ein respektvolles, von Vertrauen geprägtes, kooperatives Umfeld zu schaffen sowie einen authentischen Führungsstil zu fördern. Die Fähigkeit, sich selbst zu hinterfragen, aus Fehlern zu lernen und sich anzupassen, ist entscheidend. Dafür ist das Management nicht allein verantwortlich. Der Verwaltungsrat muss sicherstellen, dass die Führungskräfte über die Mittel verfügen, die Strategie langfristig umzusetzen, und folglich die Bewertung und Nachfolgeplanung überwachen, zumindest für die Geschäftsleitung sowie für andere leitende Schlüsselpositionen.

Letztlich nährt sich eine Unternehmenskultur aus einem klaren Zweck oder einem «Purpose» und entsprechenden Werten. Die Führungskompetenzen und Verhaltensweisen, welche die Werte «in Aktion» vorleben, spielen eine wichtige Rolle bei der Unternehmenskultur und sollten nicht nur schöne Worte auf Hochglanzpapier bleiben.

swissVR Monitor: Inwiefern hat die Corona-Krise die Talentmanagementstrategie für Ihr Unternehmen beeinflusst?

Jean-Christophe Deslarzes: Als Folge der Corona-Krise haben sich die Erwartungen der Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte verändert und das Management hat sich ent-

sprechend angepasst. Die Krise hat nicht nur die Volkswirtschaften auf der ganzen Welt erschüttert und Millionen von Arbeitsplätzen vernichtet, sie hat auch die Menschen verletzt gemacht und Angst, Isolation und manchmal Depressionen entstehen lassen. Aus diesem Grund sind emotionale Intelligenz und Empathie noch wichtigere Eigenschaften einer guten Führungskraft als zuvor. Da viele Menschen zur Arbeit im Home-Office gezwungen sind und manchmal wochenlang alleine arbeiten, müssen Führungskräfte sich noch stärker mit ihrem Team vernetzen und für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sorgen. Dies muss mit dem CEO beginnen, der häufige Videogespräche mit dem Kernteam, Kunden und anderen Stakeholdern führen sollte.

2020 hat auch bewiesen, dass die Unternehmen, die zuvor stark in ihre digitalen Fähigkeiten investiert haben, jetzt in dieser virtuellen Welt effizienter aufgestellt sind. Dies war bei der Adecco Group der Fall, z.B. bei allen Etappen der Rekrutierung und dem Onboarding von neuen Mitarbeitenden. Das ist ganz entscheidend für unsere Geschäftskontinuität. Die Technologie hat sich zu einem grossartigen Enabler entwickelt, der Mitarbeitenden und Bewerbern die Möglichkeit bietet, emotional und sozial verbunden zu bleiben, auch wenn sie nicht jeden Tag in einem Büro zusammenarbeiten.

Die Krise hat auch dazu geführt, dass ein kontinuierliches Up- und Reskilling, insbesondere der digitalen Fähigkeiten, notwendig ist. Es ist eine riesige Chance für den Einzelnen, zu lernen und sich anzupassen sowie sich selbst in einem sich schnell verändernden Arbeitsumfeld kontinuierlich herauszufordern.

Ich würde nicht sagen, dass sich die Talentmanagement-Strategie der Adecco Group dadurch grundlegend verändert hat, aber sie hat bestimmte Aspekte der bestehenden Strategie beschleunigt und/oder verstärkt.

swissVR Monitor: Was sehen Sie als die wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften an, um Unternehmen in Zukunft erfolgreich zu führen?

Jean-Christophe Deslarzes: Viele der kritischen Führungskompetenzen werden die gleichen bleiben wie in der Vergangenheit. Wir sollten uns davor hüten, das Kind mit dem Bade auszuschütten; nicht alles wird sich in Bezug auf die Führungskompetenzen ändern. Allerdings hat die Corona-Krise zweifellos die Soft Skills von Führungskräften, wie z. B. Empathie, emotionale Intelligenz, Zusammenarbeit und

Kreativität, in den Vordergrund gerückt. Eine Umfrage, die wir letztes Jahr unter rund 8.000 Teilnehmern in acht Ländern, darunter den USA, Grossbritannien, Deutschland und Frankreich, durchgeführt haben, hätte nicht deutlicher ausfallen können: Rund 28% der Teilnehmer gaben an, dass ihre psychische Gesundheit während des ersten Lockdowns gelitten habe. Und nur eine von zehn Führungskräften übertraf die Erwartungen bei der Unterstützung ihrer Teams während der Krise. Dies ist ein eher schlechtes Ergebnis.

Ein virtuelles Arbeitsumfeld erfordert zusätzliche Fähigkeiten von Führungskräften. Darüber hinaus bestand schon vor der Krise eine grosse Nachfrage nach Fähigkeiten in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik). Datenmanagement, Programmierung, Cybersicherheit usw. waren Bereiche, in denen die Unternehmen verstärkt einstellten. Seitdem hat sich ein Trend herauskristallisiert, der in Anlehnung an die englische Abkürzung für die MINT-Fächer (STEM) als STEM-PATHY bezeichnet wird: eine Kombination aus MINT-Fähigkeiten und Empathie. Dies könnte das Erfolgsrezept für Bewerber wie auch für Führungskräfte in vielen der kommenden, nach der Krise entstehenden, Arbeitsplätzen sein.

swissVR Monitor: Was sind die wichtigsten Aspekte, die bei der Nachfolgeplanung der Geschäftsleitung künftig beachtet werden sollten?

Jean-Christophe Deslarzes: Obwohl sich der Verwaltungsrat (mindestens) für die Nachfolgeplanung auf Ebene des Executive Committee (EC) und im Bereich der geschäftskritischen Stellen interessieren sollte, beginnt jede solide Planung unterhalb der EC-Ebene. Unsere Mitarbeitenden sollen sich innerhalb der Adecco Group hocharbeiten können -- wir fördern Talente, jüngere Mitarbeitende und insbesondere auch die Vielfalt.

Das bedeutet, dass die Bewertungen der Mitarbeitenden und die Nachfolgeplanung auf der Ebene der operativen Teams beginnen müssen. Wir gehen anschliessend in der Unternehmensstruktur eine Stufe höher und identifizieren Nachfolger für Führungskräfte im gesamten Unternehmen. Alle wichtigen Führungskräfte benötigen mindestens drei potenzielle Nachfolger, wobei Vielfalt einschliesslich des Geschlechts zu berücksichtigen sind.

Bei der Adecco Group haben wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt: 50 Prozent Geschlechterparität bei unseren Top-300-Führungskräften, spätestens bis 2030. Gleichzeitig sind wir

bestrebt, ein positives, respektvolles und inklusives Arbeitsumfeld für alle Stakeholder auf der ganzen Welt zu schaffen.

Mit anderen Worten: Wir wollen Menschen im gesamten Unternehmen befähigen, ihnen eine Vision für ihre Karriere geben und sie während des gesamten Prozesses betreuen. Das macht uns letztlich alle stärker.

swissVR Monitor: Was sind die wichtigsten Aspekte, die beim Leistungsbeurteilungsprozess der Geschäftsleitung künftig beachtet werden müssen?

Jean-Christophe Deslarzes: Nicht nur das «Was» zählt, das «Wie» ist ebenso wichtig. Mit anderen Worten: Führungskräfte müssen ihre Ziele erreichen, aber WIE diese erreicht werden, ist ebenso entscheidend, d.h. mit den identifizierten Führungskompetenzen (die an die Werte gekoppelt sind). Wie wir wissen, «frisst die Kultur die Strategie zum Frühstück» und Unternehmen, die sich nur auf ihre kurzfristigen Ergebnisse konzentrieren, ohne ihre Kultur durch solide Führung zu pflegen, werden nicht nachhaltig erfolgreich sein. Diese Grundsätze haben sich durch die Corona-Krise noch verschärft und das richtige Führungsverhalten hat noch mehr an Bedeutung gewonnen und muss daher entsprechend bewertet werden.

Ausserdem hat unsere bereits erwähnte Umfrage gezeigt, dass es einen Bedarf für ein neues Produktivitätsmass gibt. Die Menschen wollen Verträge, die auf Leistung basieren, nicht auf Arbeitsstunden. In gewisser Weise ist die sogenannte 9–5 Uhr Arbeitsweise bereits gestorben. Mehr als zwei Drittel der Arbeitnehmer und Arbeitgeber erkennen klare Vorteile in einem hybriden Arbeitsmodell. Eine Mischung aus jeweils mehr oder weniger 50 Prozent Büro- und Fernarbeit scheint sich für die Zukunft durchzusetzen, und das bedeutet, dass – sofern noch vorhanden – die traditionellen Leistungsbewertungssysteme überdacht werden müssen, einschliesslich der zusätzlich erforderlichen Führungskompetenzen, die ich bereits angesprochen habe.

swissVR Monitor: Wie kann der VR dazu beitragen, dass das Thema Talentmanagement vorausschauend angegangen wird und Risiken für das Unternehmen minimiert werden?

Jean-Christophe Deslarzes: Die Hauptaufgabe des Verwaltungsrats ist es, den Zweck oder «Purpose» und die Strategie langfristig festzulegen und sicherzustellen, dass sie erfolgreich umgesetzt werden, um den Shareholder Value zu steigern. Eine erfolgreiche Verwirklichung ist jedoch nur möglich,

wenn die richtigen Leute für die Umsetzung der Strategie gerüstet werden.

Wie ich bereits sagte, müssen nach der Identifizierung der benötigten Fähigkeiten diese entsprechend im Unternehmen entwickelt oder aber erworben werden. Dies kann nicht von heute auf morgen geschehen, sondern muss in einen strategischen Personalplanungsprozess eingebettet sein, den der Verwaltungsrat vom Management einfordern muss. Dies muss eine Priorität des Verwaltungsrats sein. Es ist entsprechend wichtig, das Management aufzufordern dafür zu sorgen, dass die richtigen Mitarbeitenden heute und in Zukunft zur Verfügung stehen. Diese Diskussion muss genauso gründlich geführt werden wie die über die Finanzzahlen, denn letztendlich liefern die Menschen die Finanzergebnisse und nicht umgekehrt!

Eine erfolgreiche Strategie UND die richtigen Mitarbeitenden, die die Strategie konsequent umsetzen, sind die beiden wichtigsten Zutaten, um Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu machen.

Die Zukunft des Talentmanagements aus Headhunter-Sicht

Simone Stebler, Beraterin bei Egon Zehnder

«In Zeiten des Umbruchs rückt die Bedeutung einer inklusiven Unternehmenskultur weiter in den Vordergrund. Niemand hat mehr alle Antworten auf alle Fragen. Gute Antworten können vielmehr von überall herkommen – unabhängig von Hierarchielevel oder Erfahrungshintergrund.»



Simone Stebler ist Beraterin im Zürcher Büro von Egon Zehnder. Sie berät vornehmlich nationale und internationale Unternehmen in der Finanzindustrie in den Bereichen Board & Executive Search sowie Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus ist sie ein aktives Mitglied in globalen «Diversity & Inclusion»- sowie «Legal Professionals»-Praxisgruppen.

Vor ihrem Wechsel zu Egon Zehnder war Simone Stebler als Rechtsanwältin bei Bär & Karrer AG in Zürich und bei Nater Dallafior tätig. Ein Fokus ihrer Arbeit lag dabei auf der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit. Sie erwarb ein Lizentiat in Rechtswissenschaften (summa cum laude) der Universität Fribourg und einen LL.M. der New York University School of Law und ist in der Schweiz als Rechtsanwältin zugelassen.

Ihre Freizeit verbringt Simone Stebler am liebsten beim Klettern und Bergsteigen in den Alpen.

swissVR Monitor: Was werden in Zukunft die größten Herausforderungen beim Thema Talentmanagement auf Ebene der Geschäftsleitung sein?

Simone Stebler: In der Politik werden «Diversity and Inclusion» in Führungsgremien zurzeit verstärkt thematisiert: Kamala Harris ist die erste weibliche und schwarze Vizepräsidentin. Nanaia Mahuta ist die erste weibliche und die erste indigene Außenministerin Neuseelands. Ernannt wurde sie von Jacinda Ardern, einer der jüngsten Regierungschefinnen.

In Bidens Kabinett wird Pete Buttigieg der erste offen homosexuelle US-Minister. Die Wirtschaft sollte hier nachlegen – insbesondere, wenn man sich die mannigfaltigen Vorteile von Diversität vor Augen führt wie z.B. stärkere Innovationskraft, Verhinderung von Gruppendenken, erhöhte Reputation oder besseres Employer Branding.

Unser Global Board Diversity Tracker 2020 zeigte: Weibliche CEOs und CFOs sind gerade in den von uns untersuchten größeren Schweizer Unternehmen eine Rarität. Entsprechend können Verwaltungsräte in der Schweiz bei der Geschäftsführungsnachfolge noch viel Potenzial für mehr Vielfalt und Inklusivität ausschöpfen. Dabei lohnt es sich, dass sich der Verwaltungsrat die Zeit nimmt, um sich über die spezifischen Vorteile von mehr Vielfalt für das Unternehmen klar zu werden und diese Vorteile authentisch zu vertreten. Wird Diversität fälschlicherweise als «tick the box»-Übung wahrgenommen, so fehlt es an der Basis für die Schaffung einer inklusiven Unternehmenskultur.

swissVR Monitor: Was sehen Sie zukünftig als die wichtigsten Kompetenzen von Führungskräften an?

Simone Stebler: In Zeiten des Umbruchs rückt die Bedeutung einer inklusiven Unternehmenskultur weiter in den Vordergrund. Niemand hat mehr alle Antworten auf alle Fragen. Gute Antworten können vielmehr von überall herkommen – unabhängig von Hierarchielevel oder Erfahrungshintergrund. Entsprechend tun Verwaltungsräte bei der Geschäftsführungsnachfolge gut daran, nebst den unbedingt weiterhin wichtig bleibenden Kompetenzen wie Vision oder Resultatorientierung die teamzentrierten Fähigkeiten wie gute Moderations- und Kommunikationsfähigkeiten, den Willen zuzuhören und sich auf Neues einzulassen von Kandidat/innen zu beurteilen.

Der Wille zur Selbstreflexion und die Freude an der persönlichen Weiterentwicklung sind weitere zentrale Eigenschaften für künftig erfolgreiche Führungskräfte. Die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens sollte nicht bloss akzeptiert, sondern als Chance für persönliches Wachstum wahrgenommen werden. In der Tat sehen wir heute vermehrt auch auf Verwaltungsratsebene ein steigendes Interesse einerseits an der Weiterentwicklung der eigenen Effektivität als Verwaltungsratsmitglied und andererseits an externem Input im Rahmen von fokussierten Sessions zu Themen wie z.B. Agilität oder Data Governance.

swissVR Monitor: Welche modernen Führungstrends sehen Sie in Schweizer Unternehmen immer mehr «im Kommen»?

Simone Stebler: Digitale Ökosysteme waren in letzter Zeit auch in der Schweiz in aller Munde und dürfen nicht als Trend missverstanden, sondern sollten als bleibende Realität wahrgenommen werden. Synergien schaffen diejenigen Führungspersönlichkeiten, die nicht nur unterschiedliche Menschen in ihren Teams ansprechen können, sondern es auch vermögen, ihre wachsenden und heterogenen Stakeholder-Ökosysteme zu adressieren.

Digitale Plattformen, die sich durchsetzen wollen, haben im Idealfall gute Ausgangsbedingungen und bestenfalls die perfekte Lösung für ihre Kunden. Diese entwickelt man am ehesten vom Kunden kommend, mittels agiler Methoden.

Agile Führungsmethoden werden daher weiter an Bedeutung zunehmen. Dreh- und Angelpunkt bleibt auch dabei die inklusive Führung, um aus der Summe einzelner Individuen ein größeres Ganzes zu schaffen. Dem Verwaltungsrat kommt dabei eine nicht zu unterschätzende Bedeutung beim Vorleben von inklusiven Verhaltensweisen zu.

swissVR Monitor: Was ist für Sie Best Practice bei der Identifikation von Führungskräften?

Simone Stebler: Um mehr Diversität auf Ebene der Geschäftsleitung zu schaffen, ist es wichtig, dass sich die in den Selektionsprozess involvierten Personen ihrer Vorurteile bewusst werden. Diese Vorurteile beziehen sich oft auf Hautfarbe, Alter, Geschlecht oder aber auch den Bildungs- und Karriereweg. Unbewusst entscheiden wir uns häufig für Menschen, die uns selber ähnlich sind – und wirken so Diversität entgegen. Sich der eigenen Vorurteile bewusst zu sein und sie im Rahmen von Nachfolgeprozessen im Selektionsgremium offen anzusprechen und auszuräumen, sind wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Identifikation künftiger Führungskräfte.

swissVR Monitor: Wo sehen Sie Chancen für Unternehmen bei der CEO-/Geschäftsführungsnachfolge?

Simone Stebler: Die wenigsten zukunftsfiten CEOs und Geschäftsleitungsmitglieder haben die für die Rolle erforderlichen Fähigkeiten alleine ausgebildet oder bringen diese bereits bei der Ernennung mit. Vielmehr brauchen die künftigen Top-Führungskräfte Raum zu wachsen, echte Sparringspartner und auch interne Vorbereitung.

Unsere CEO-Studie zeigte, dass nur gerade 37 Prozent der befragten CEOs sich für ehrliches Feedback zu ihrer eigenen

Entwicklung an ihre Verwaltungsratspräsident/innen wenden und dass sich nur 28 Prozent der intern beförderten CEOs auf ihre neue Rolle gut vorbereitet fühlten. Es besteht also Potential für mehr offenes, ehrliches und konstruktives Feedback in der Interaktion zwischen Verwaltungsrat und CEO und für mehr Unterstützung der persönlichen Entwicklung der CEOs während der gesamten Amtszeit. Eine verantwortungsvolle Position auszufüllen ist immer auch ein Sprung ins kalte Wasser. Mit dem richtigen Schwimmtraining zuvor und weiterführendem Coaching bleibt es dann allerdings nicht beim Sprung.

Kontakte und Autoren

swissVR

Cornelia Ritz Bossicard

Präsidentin swissVR
+41 41 757 67 11
cornelia.ritz@swissvr.ch

Nicola Leuenberger

Geschäftsführer swissVR
+41 41 757 67 27
nicola.leuenberger@swissvr.ch

Deloitte AG

Reto Savoia

CEO Deloitte Schweiz
+41 58 279 60 00
rsavoia@deloitte.ch

Dr. Michael Grampp

Chefökonom & Leiter Research,
Kommunikation & Digital
+41 58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch

Hochschule Luzern

Prof. Dr. Christoph Lengwiler

Externer Dozent Institut für
Finanzdienstleistungen Zug IFZ
und Vizepräsident swissVR
+41 41 757 67 51
christoph.lengwiler@hslu.ch

Die vorliegende Publikation wurde mit Unterstützung durch Dr. Daniel Laude, Deloitte Schweiz, erarbeitet.

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. swissVR, Deloitte AG und die Hochschule Luzern übernehmen keine Verantwortung und lehnen jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

swissVR ist eine Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte – attraktiv – unabhängig – fokussiert. Mit ihrem Angebot trägt sie zur Professionalisierung der Verwaltungsräte in der Schweiz bei. swissVR fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen über 900 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat. Weitere Informationen zu swissVR finden Sie unter www.swissvr.ch.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), eine «UK private company limited by guarantee» (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about. Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Die **Hochschule Luzern** ist die Fachhochschule der sechs Zentralschweizer Kantone. Mit rund 7'000 Studierenden in der Ausbildung und 4'500 in der Weiterbildung, fast 500 aktuellen Forschungsprojekten und gegen 1'700 Mitarbeitenden ist sie die grösste Bildungsinstitution im Herzen der Schweiz. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat einen Themenschwerpunkt Governance, Risk and Compliance, in dem es auch Weiterbildungen für Verwaltungsratsmitglieder und insbesondere den Zertifikatslehrgang «CAS Verwaltungsrat» anbietet. Weitere Informationen finden Sie unter www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat / www.hslu.ch/cas-vr / www.hslu.ch/ifz



Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft