# Medienmitteilung

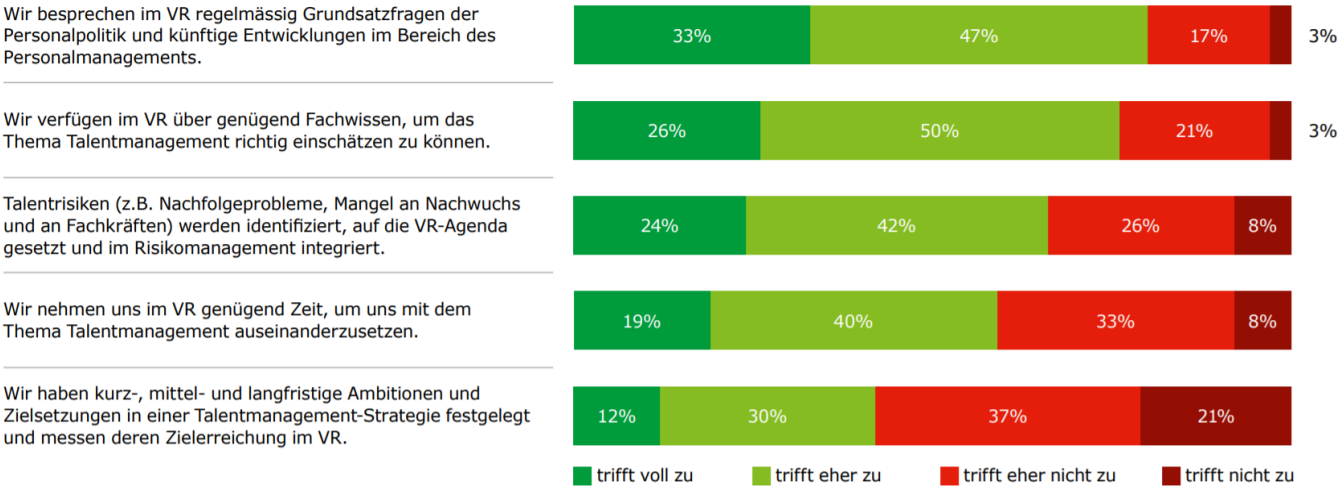
**Zürich/Genf/Luzern 28. Februar 2021**

## Erfolgsfaktor Mensch – Talentmanagement: Schweizer Unternehmen rechnen mit Schwierigkeiten beim Rekrutieren hoch qualifizierter Mitarbeitender

**Sind Schweizer Unternehmen für die Herausforderungen in der Rekrutierung, Weiterbildung und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden gerüstet? Über zwei Drittel der befragten Verwaltungsratsmitglieder sind dieser Meinung. Ein Viertel hegt jedoch Zweifel, ob das Fachwissen ihres Verwaltungsrats bei Personalfragen ausreicht. Zwei Fünftel sind überdies der Ansicht, ihr Verwaltungsrat nehme sich zu wenig Zeit für die Auseinandersetzung mit dem unternehmenseigenen Talentmanagement. Der aktuelle swissVR Monitor mit Antworten von 420 Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten zeigt auch auf, dass eine klare Mehrheit in Zukunft mit Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von hoch qualifizierten Mitarbeitenden rechnet. Die Befragten legen daher grossen Wert darauf, interne Talente zu identifizieren und das eigene Personal zu entwickeln. So sollen die Mitarbeitenden in Zukunft eigenverantwortlicher und unternehmerischer handeln sowie ihre digitalen Kompetenzen ausbauen.**

Unternehmen sehen sich derzeit mit zahlreichen personellen Herausforderungen konfrontiert. Dazu gehören der Fachkräftemangel, die Überalterung der Gesellschaft und neue technologische Fähigkeiten, über die Mitarbeitende verfügen müssen. Gemäss dem von der Verwaltungsratsvereinigung swissVR zusammen mit dem Prüfungs- und Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern herausgegebenen swissVR Monitor spiegelt sich dies auch in der Arbeit des Verwaltungsrats wider: Bei acht von zehn Befragten diskutiert der Verwaltungsrat regelmässig personalpolitische Fragen und Trends. Dabei sehen über zwei Drittel (69%) das eigene Unternehmen in Fragen des Talentmanagements für die Zukunft gut gerüstet. Über drei Viertel (76%) verfügen nach eigener Einschätzung über genügend Fachwissen im Verwaltungsrat, aber nur 59% geben an, sich im VR-Gremium für Themen im Talentmanagement genügend Zeit zu nehmen.

Die VR-Mitglieder erkennen für die Zukunft Handlungsbedarf beim Talentmanagement: Fast alle wollen künftig stärker interne Talente identifizieren, das eigene Personal und dessen Fähigkeiten entwickeln sowie in ihrem Unternehmen das lebenslange Lernen fördern. Knapp drei Viertel (74%) geben an, auch Führungspositionen stärker mit internen Talenten besetzen zu wollen. Diese Ergebnisse hängen nicht zuletzt damit zusammen, dass die Mehrheit der Befragten (59%) zunehmend Schwierigkeiten bei der Gewinnung von hoch qualifizierten Mitarbeitenden auf ihr Unternehmen zukommen sieht. Umso mehr erstaunt es, dass weit über die Hälfte (58%) angibt, dass ihr VR keine eigentliche Talentmanagement-Strategie ausgearbeitet hat (Grafik 1).




***Grafik 1: Erfolgsfaktoren des Personalmanagements der Zukunft*** *(Frage: Welche Aussagen zum Thema Talentmanagement der Zukunft und Strategie treffen auf Ihr Unternehmen zu?)*

© 2021 Deloitte AG

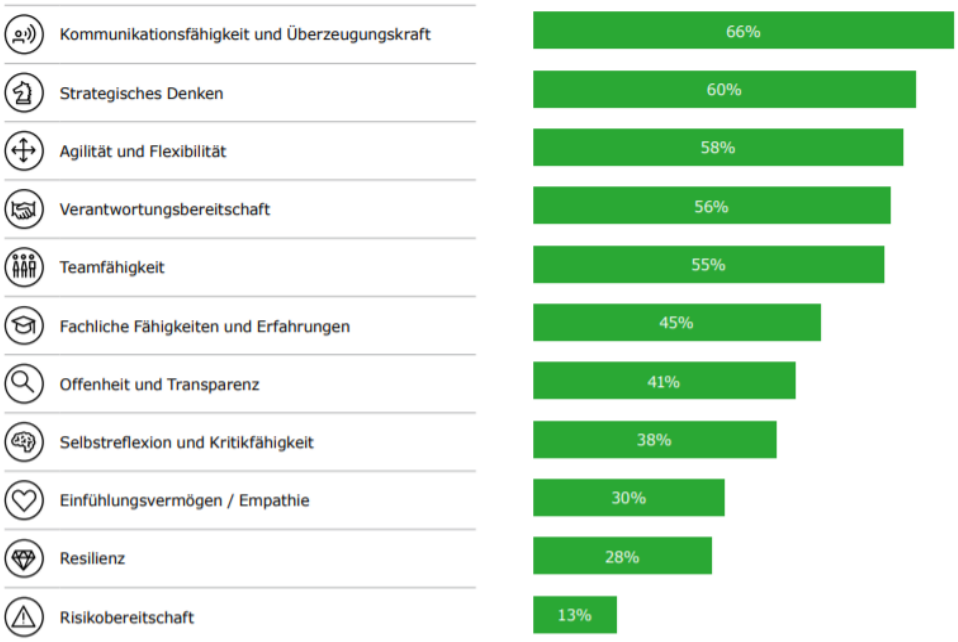
**Unzureichender strategischer Ansatz**

«Es ist sicher positiv, dass sich die Verwaltungsräte der Schweizer Unternehmen stärker mit den Auswirkungen von Fachkräftemangel, zunehmender Alterung und Technologie auseinandersetzen. Problematisch ist dagegen, dass sie sich nach wie vor nicht systematisch mit der Frage befassen, wie der zukünftige Personalbedarf gesichert werden kann. Eine zukunftsfähige Personalstrategie muss alle Aspekte des Personalmanagements neu überdenken – vom Zugang zum Personal über die Einstellung, die Vergütung bis hin zu den Führungsrollen der Zukunft», erläutert Reto Savoia, CEO von Deloitte Schweiz.

**«Soft Skills» wichtig für Führungskräfte**

Bei der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden stehen für die befragten Verwaltungsratsmitglieder drei Themen im Vordergrund. Sie wollen Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken der Mitarbeitenden stärker belohnen (87%), deren technologische Fähigkeiten und digitale Kompetenzen verbessern (83%) sowie deren Veränderungsfähigkeit und Widerstandskraft stärken (82%). Je grösser das befragte Unternehmen, desto höher ist die Bereitschaft seiner Verwaltungsratsmitglieder, Verbesserungen der digitalen und technologischen Fähigkeiten der Mitarbeitenden voranzutreiben.

Bei ihren künftigen Führungskräften legen die Befragten grössten Wert auf Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft. Weitere wichtige Kompetenzen sind strategisches Denken, Agilität und Flexibilität, Verantwortungsbereitschaft und Teamfähigkeit. Der swissVR Monitor zeigt weiter, dass weniger als die Hälfte der VR-Mitglieder fachliche Fähigkeiten und Erfahrungen zu den wichtigsten Kompetenzen von künftigen Führungskräften zählt (Grafik 2). Weiter legen die Befragten bei der Entwicklung ihrer Geschäftsleitung grossen Wert darauf, dass diese als Team gut funktioniert und die Persönlichkeiten harmonieren (87%).




***Grafik 2: Wichtige Kompetenzen von Führungskräften*** *(Frage: Welche Kompetenzen von Führungskräften werden künftig in Ihrem Unternehmen wichtig sein? Geben Sie fünf an.)*

«Kommunikationsfähigkeiten bilden die Grundlage dafür, die eigenen Mitarbeitenden zu führen und zu motivieren sowie verschiedene interne und externe Anspruchsgruppen zu überzeugen. Daneben sind weitere soziale Kompetenzen wie Agilität und Teamfähigkeit wichtig. Diese Fähigkeiten gewinnen in Zeiten der Unsicherheit und des steten Wandels an Bedeutung – auch die Corona-Krise hat diese zweifellos in den Vordergrund gerückt. Weiter gehört das lebenslange Lernen zu den wichtigsten Innovations- und Personalthemen, mit denen sich Unternehmen auseinandersetzen müssen. Das Aneignen neuer Fähigkeiten muss künftig schneller vor sich gehen und besser in die Arbeitspraxis integriert werden», sagt Cornelia Ritz Bossicard, Präsidentin von swissVR.

**Positive Entwicklung im Vierjahresvergleich**

Bereits zum dritten Mal wurde im swissVR Monitor nach der Einschätzung der Rolle des Verwaltungsrates bei der Festlegung der Unternehmensstrategie und der Berichterstattung an den Verwaltungsrat gefragt. Es zeigt sich, dass die befragten VR-Mitglieder die Rolle des Verwaltungsrates bei der Strategiefestlegung deutlich positiver einschätzen als in der Umfrage vor vier Jahren. Gleiches gilt für das Reporting an den Verwaltungsrat, das von einem höheren Anteil der Befragten als zweckmässig eingeschätzt wird.

In fast allen Unternehmen nimmt der Verwaltungsrat inzwischen eine aktive Rolle bei der Festlegung der Unternehmensstrategie wahr (96% stimmen voll oder eher zu). Die überwiegende Mehrheit nimmt sich nach eigener Einschätzung genügend Zeit für die Diskussion strategischer Fragen (91%), kommt mit strategischen Themen gut zurecht (90%) und ist bei der Strategieerarbeitung gut involviert (87%). Beim Vierjahresvergleich ist der Anteil der Befragten, für welche die Aussagen zur Rolle des VR im Strategieprozess voll zutreffen, teilweise markant gestiegen.

Mit der Berichterstattung durch die Geschäftsleitung sind die befragten Verwaltungsratsmitglieder grösstenteils zufrieden. Sie sind voll oder eher der Meinung, dass sie rechtzeitig und umfassend informiert werden (98%), dass das Reporting zweckmässig und aussagekräftig ist (94%) und dass es ihnen erlaubt, Risikoentwicklungen frühzeitig zu erkennen (89%). All diese Zustimmungswerte sind

© 2021 Deloitte AG

im Vergleich zu früheren Befragungen gestiegen. Dabei liegt auch hier der Anteil derjenigen höher, für welche die jeweilige Aussage voll zutrifft.

Prof. Dr. Christoph Lengwiler, Dozent am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern und Vizepräsident von swissVR, erläutert: «Es ist sehr erfreulich festzustellen, dass die Vierjahresvergleiche fast durchgehend eine positive Entwicklung zeigen. VR-Mitglieder bringen sich nach ihrer eigenen Einschätzung stark in den Strategieprozess ein und nehmen ihre Verantwortung wahr. Sie fordern offenbar auch ein professionelles und aussagekräftiges Reporting ein. Die Erkenntnisse aus den verschiedenen Umfragen der letzten Jahre deuten darauf hin, dass die Schweizer Verwaltungsräte professioneller werden: Sie erwarten von der Geschäftsleitung ein zielführendes Reporting und nehmen sich genügend Zeit, um strategische Weichenstellungen zu diskutieren. Dies zeigt sich auch darin, dass gemäss dem 2017 gestarteten swissVR Monitor die Arbeitsbelastung in den Verwaltungsräten tendenziell gestiegen ist und die Aufgaben vielfältiger geworden sind.»

---

Kontakt: Cornelia Ritz Bossicard
Titel: Präsidentin swissVR
Tel: +41 41 757 67 11
E-Mail: cornelia.ritz@swissvr.ch

Kontakt: Prof. Dr. Christoph Lengwiler
Titel: Externer Dozent Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern & Vizepräsident swissVR
Tel: +41 41 757 67 51
E-Mail: christoph.lengwiler@hslu.ch

Kontakt: Michael Wiget
Titel: Leiter Externe Kommunikation, Deloitte Schweiz
Tel: +41 58 279 70 50
E-Mail: mwiget@deloitte.ch

---

**Über den swissVR Monitor**
Die halbjährliche Umfrage *swissVR Monitor* zielt darauf ab, die Einschätzungen von Verwaltungsratsmitgliedern zu Geschäftsaussichten, Strategien und strukturellen Themen sowie in dieser Ausgabe zum Fokusthema Erfolgsfaktor Mensch – Talentmanagement der Zukunft zu erfassen. Die neunte Umfrage wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 1. Dezember 2020 bis zum 17. Januar 2021 durchgeführt. Die 420 teilnehmenden Personen repräsentieren Verwaltungsräte sowohl von börsenkotierten Unternehmen als auch von KMU und stammen aus allen relevanten Branchen.

**Weitere Informationen zum Thema**
Lesen Sie auch die Studie von Deloitte und der Swiss American Chamber of Commerce über internationale Spitzenkräfte: Den «Kampf um die klügsten Köpfe» gewinnen, die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Schweiz sichern. Deloitte hat zudem im Rahmen ihrer grossen Standortstudie «Power Up Switzerland» verschiedene Forderungen rund um das Thema Arbeitskräfte und Bildung ausgearbeitet, die sich an Unternehmen und Staat richten. Sie finden auf der Seite eine grosse Auswahl an spannenden Artikeln und Videos zum Thema.

**swissVR**
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. Die Vereinigung hat über 900 Mitglieder, die Verwaltungsratsmandate in diversen Branchen und Regionen sowie in KMU und börsenkotierten Unternehmen innehaben. swissVR fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten und bietet seinen Mitgliedern – auch in Zusammenarbeit mit Bildungspartnern – ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. www.swissvr.ch

**Hochschule Luzern – die Fachhochschule der Zentralschweiz**
Die Hochschule Luzern ist die Fachhochschule der sechs Zentralschweizer Kantone. Mit rund 7000 Studierenden in der Ausbildung und 4500 in der Weiterbildung, fast 500 aktuellen Forschungsprojekten und gegen 1700 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 anbietet. www.hslu.ch/ifz

**Deloitte Schweiz**
Deloitte ist ein führendes Prüfungs- und Beratungsunternehmen in der Schweiz und bietet branchenspezifische Dienstleistungen in den Bereichen Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory sowie Tax & Legal an. Mit über 2000 Mitarbeitenden an den sechs Standorten Basel, Bern, Genf, Lausanne, Lugano und Zürich (Hauptsitz) betreut Deloitte Unternehmen und Organisationen jeder Rechtsform und Grösse aus allen Wirtschaftszweigen. Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte North and South Europe (NSE), einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) mit über 330 000 Mitarbeitenden in mehr als 150 Ländern.

In dieser Medienmitteilung bezieht sich Deloitte auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), eine «UK private company limited by guarantee» (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und ihre Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbstständig und unabhängig sind. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf unserer Webseite unter www.deloitte.com/ch/de/about.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von DTTL. Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Die Informationen in dieser Medienmitteilung haben ihre Richtigkeit zum Zeitpunkt des Versands.

© 2021 swissVR / Deloitte AG / Hochschule Luzern. Alle Rechte vorbehalten.