

Medienmitteilung vom 9. März 2026

Führung kennt kein Geschlecht

Die Schweiz schneidet im internationalen Vergleich der Arbeitsbedingungen für Frauen seit Jahren schlecht ab. Während Männern im Bewerbungsverfahren häufig ein Vertrauensvorschuss gewährt wird, müssen Frauen harte Fakten liefern. Natascha Isler hat in ihrer Masterarbeit im MAS Banking & Finance an der OST – Ostschweizer Fachhochschule untersucht, mit welchen strukturellen Hürden Frauen konfrontiert sind, welche Fördermassnahmen wirklich helfen und in welche Richtung sich unsere Strukturen und Kultur verändern müssen.

Frauen haben im Schweizer Arbeitsmarkt nicht die einfachsten Arbeitsbedingungen. Das britische Wirtschaftsmagazin «The Economist» veröffentlicht jährlich anlässlich des Internationalen Frauentages den [«Glass-Ceiling-Index»](#). Dieser vergleicht die Arbeitsbedingungen für Frauen in 29 der 38 OECD-Länder. Die Schweiz belegt bei diesem Index seit dem Jahr 2013 den 26. Rang. Gründe für diese Platzierung sind unter anderem die hohen Kosten der Kinderbetreuung sowie die kurzen Mutter- und Vaterschaftsurlaube.

Natascha Isler, Segmentmanagerin Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz, untersuchte im Rahmen ihrer Masterarbeit, mit welchen Herausforderungen Frauen in Führungspositionen konfrontiert sind. «Natürlich ist gerade die Bankenwelt konservativer geprägt und schon immer männerdominiert. Doch wir haben bis heute strukturelle Herausforderungen, mit denen sich ausschliesslich Frauen konfrontiert sehen», sagt die Absolventin des MAS Banking & Finance.

Frauen werden stärker danach bewertet, was sie bereits geleistet haben

Auch heute noch erfordern die meisten Führungspositionen eine hohe Präsenz und ein Mindestpensum von 80 Prozent. Kulturell bedingt ist Teilzeitarbeit bei Männern nach wie vor weniger angesehen, sodass die Care-Arbeit meist bei den Frauen liegt. «Hinzu kommt, dass Führung in unserer Gesellschaft noch immer oft mit Männern assoziiert wird», sagt Natascha Isler. Solange diese Denkmuster bestehen bleiben, sei es nicht möglich, dass die Anzahl von Frauen in Führungspositionen merkbar steigt.

Laut Isler müssen sich Frauen mehr beweisen und ihnen werden weniger Fehler erlaubt. Zum einen liegt dies an der eigenen Einschätzung. Frauen sind sich selbst gegenüber weit kritischer als Männer und unterschätzen ihre eigenen Fähigkeiten häufiger. Andererseits werden Frauen bei Bewerbungen stärker danach bewertet, was sie bereits geleistet haben und welche Erfahrungen sie mitbringen. Ein [Forschungsprojekt](#) der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich und der OST zeigt auf, dass Frauen im Bewerbungsverfahren für Positionen im Topmanagement zu 53 Prozent anhand sogenannter harter Qualifikationen bewertet werden. Dazu zählen Titel, Positionen, Abschlüsse und bisherige Führungspositionen. Dies geschieht, obwohl Frauen strukturell gesehen seltener Zugang zu Toppositionen haben und somit weniger solche Nachweise erbringen können. Männer dagegen werden nur zu 35 Prozent danach bewertet. Sie profitieren deutlich häufiger von persönlichkeitsbezogenen Einschätzungen, die ihnen einen impliziten Vertrauensvorschuss gewähren. Natascha Isler verweist in ihrer Masterarbeit auf den «Overlooked-Potential-Effect»: «Männer werden häufig an ihrem künftigen Potenzial gemessen und erhalten somit einen gewissen Vertrauensvorschuss. Frauen misst man eher daran, was sie bereits vorweisen können.»

Veränderung braucht Zeit und neue Strukturen

Ein Teil der Ursachen für diese Ungleichheit liegt in tief verankerten gesellschaftlichen und historischen Prägungen, die auch das Selbstbild vieler Frauen beeinflussen. Sie stehen seltener für sich und ihre Ambitionen ein und bewerten ihre eigene Qualifikation tiefer als Männer es tun. «Eine Veränderung findet hier nicht von heute auf morgen statt. Dahinter stehen jahrhundertelange Prägungen und Gesellschaftsformen, die sich nur über längere Zeit und Generationen hinweg ändern können», sagt Natascha Isler.

In ihrer Masterarbeit untersuchte Natascha Isler unterschiedliche Fördermassnahmen und ermittelte, welche in der Praxis am effektivsten wirken. «Bevor wir eine kulturelle Veränderung anstreben können, müssen die Strukturen angepasst werden», betont sie. So muss es möglich werden, dass Führungspositionen auch in Teilzeit oder in der Co-Leitung bekleidet werden können. Gezielte Mentoringprogramme für Frauen können potenzielle Kandidatinnen von innen stärken und ihnen Türen öffnen. Eine immer häufiger eingesetzte Massnahme ist die Einführung einer Quote, die festlegt, wie viele Führungspositionen in einem Unternehmen von Frauen besetzt werden müssen. Oft verbessert diese Quote die Stellung der Frauen jedoch nicht stark, da durch sie die Meinung entstehen kann, Frauen würden nur aufgrund ihres Geschlechts in einer Position arbeiten und nicht aufgrund ihrer Leistung und Erfahrung. «Trotz dieser Nebenwirkung bin ich der Meinung, dass solche Quoten heute in einem verträglichen Mass gesetzt werden dürfen. Denn um Veränderung zu bewirken, muss ein gewisser Druck erzeugt werden. Und dabei helfen Quoten», sagt Natascha Isler. Sie betont, dass Frauen bis zum Alter von dreissig Jahren in Unternehmen etwa gleich vertreten sind wie Männer. «Doch ab dreissig Jahren, dann wenn viele eine Familie gründen, beginnt die systematische Unterbesetzung von Frauen in Führungspositionen. Und in dieser Hinsicht brauchen wir dringend Veränderung», so Natascha Isler.

MAS Banking & Finance

Die Finanzbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Technologische Innovationen, neue Konkurrenz, regulatorische Anforderungen und veränderte Kundenbedürfnisse erfordern neue Kompetenzen. Hier setzt der MAS Banking & Finance an. Sein modularer Aufbau ermöglicht es, den Weiterbildungsweg auf die individuellen Karriereziele auszurichten.

Für Rückfragen:

- Michael Breu, Kommunikation OST, +41 58 257 44 66, michael.breu@ost.ch
- Lena Graf, Kommunikation Weiterbildung, 058 257 36 04, lana.graf@ost.ch