

Perspektiven- und Erfahrungsvielfalt im Unternehmen erhöhen

Trotz Gegenwind ist inklusive Rekrutierung entscheidender denn je

Seit Trumps Executive Order (EO 14173) vom Januar 2025 haben viele Schweizer Grossunternehmen ihre DEI-Initiativen zurückgefahren – aus Angst vor wirtschaftlichen Folgen. Doch solche Erlasse lösen keine Arbeitsmarktprobleme, sie verschärfen sie. Gleichzeitig erkennen immer mehr KMU den strategischen Wert von inklusiver Rekrutierung: als wirksamen Hebel für faire und zukunftsfähige Personalgewinnung.

Von Jérôme Oguey

Was bedeutet inklusive Rekrutierung?

Inklusion – also die Möglichkeit, man selbst zu sein (Einzigartigkeit), sich sicher zu fühlen (psychologische Sicherheit) und dazuzugehören (Zugehörigkeit) – beginnt nicht erst im Job, sondern viel früher im Employee Life Cycle: bei der Rekrutierung.

Ziel der inklusiven Rekrutierung (IR) ist es, allen Bewerbenden faire Chancen zu eröffnen – unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft, Behinderung, sexueller Orientierung oder sozialem Hintergrund. Doch IR bedeutet mehr: überhaupt am Prozess teilhaben zu können, also Stellenanzeigen abzurufen, Informationen zu finden und sich tatsächlich barrierefrei bewerben zu können. Damit wird der Fokus vom internen Auswahlprozess auf Zugänglichkeit, Visibilität und Transparenz erweitert.

Für Unternehmen bedeutet IR, sich einem breiteren Publikum sichtbar zu machen, neue Zielgruppen zu gewinnen und den Talentpool zu vergrössern – ein entscheidender Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte.

Inklusive Rekrutierung als Chance für HR

Wie alle zentralen HR-Prozesse wird auch IR zentral durch HR verantwortet und gesteuert. IR reicht jedoch über Prozessgestaltung hinaus und verlangt aktive Beratung. Um wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben – gerade in einer zu-

nehmend komplexen und widersprüchlichen Welt –, braucht es mehr Perspektiven- und Erfahrungsvielfalt.

Um diese Vielfalt zu gewinnen, müssen HR und Fachbereiche im konkreten Rekrutierungsfall eng zusammenarbeiten. Hiring Manager – also die für die Einstellung verantwortlichen Führungskräfte – sollten daher nicht nur operativ unterstützt, sondern aktiv beraten werden: etwa bei der Festlegung relevanter Auswahlkriterien, beim bewussten Umgang mit Andersartigkeit im Bewerbungsprozess (z.B. zur Minimierung von Ähnlichkeitsbias) und bei der Einschätzung von Potenzialen jenseits klassischer Karrieremuster.

HR kann Führungskräfte dabei begleiten, das optimale Mass an Diversität im Team zu definieren und gezielt zu reflektieren: Welche Kombination an Perspektiven, Erfahrungen und Persönlichkeiten hilft dem Team, seine Aufgabe und Mission noch erfolgreicher zu erfüllen? Für HR und Rekrutierungsspezialist*innen ist das die Chance, ihre Beratungsrolle zurückzugewinnen – und als Sparringspartner*innen auf Augenhöhe Personalentscheide wirksam mitzugestalten.

Zehn Schritte zur inklusiven Rekrutierung in der Praxis

Inklusive Rekrutierung ist kein einzelner Schritt, sondern ein Zusammenspiel verschiedener Elemente entlang des gesamten Rekrutierungsprozesses. Die folgenden zehn Bausteine haben sich in der Praxis als wirkungsvoll erwiesen.

1. Rekrutierungsstrategie überprüfen

Rekrutierungspraxis, -prozess und -handbuch sowie eingesetzte Tools sollten regelmässig an die Rekrutierungs- und DEI-Ziele angepasst werden. Dabei gilt es, Verzerrungen zu eliminieren, veraltete Praktiken zu modernisieren sowie Attraktivität und Chancengleichheit zu fördern.

2. Technologie auf Fairness prüfen

Application-Tracking-Systeme (ATS) können unbewusst diskriminierende Algorithmen enthalten. Es empfiehlt sich, die Funktionsweise des ATS kritisch zu prüfen – etwa mit Blick auf Filterlogik, Matching-Kriterien und mögliche Bias-Schutzmechanismen.

3. Anforderungsprofile kritisch reflektieren und Stelleninserat abspecken

Bereits vor der Stellenausschreibung wird der Grundstein für einen fairen Auswahlprozess gelegt. Im Dialog zwischen HR und Hiring Manager gilt es, Muss- von Wunschkriterien sowie Haupt- von Nebenaufgaben klar zu unterscheiden. Der Fokus sollte stärker auf Kompetenzen und Erfahrungen statt auf formale Abschlüsse gelegt werden. Eine gestraffte Anforderungsliste – ganz nach dem Prinzip: weniger ist mehr – hilft, Hürden abzubauen, normabweichende Bewerbende anzusprechen und ungewollte Ausschlüsse zu vermeiden.

4. Sprache und Darstellung inklusiv gestalten

Stelleninserate und Karriereseiten sollten in inklusiver, einfacher Sprache verfasst sein – barrierearm und ermutigend. Aus-

sagen wie «Du bringst nicht alles mit, was wir suchen? Bewirb dich trotzdem!» öffnen Türen für vielfältige Lebensläufe.

5. Kanäle zielgruppenspezifisch erweitern

Inserate müssen am richtigen Ort sichtbar sein. Die gezielte Auswahl und Erweiterung von Publikationskanälen – etwa Fachverbände, Bildungseinrichtungen sowie zielgruppenspezifische Jobplattformen und soziale Medien – erhöht Reichweite und Zugänglichkeit.

6. Vorselektion und Interviews im Tandem durchführen

Entscheidungen im Team sind meist fairer und robuster. Vorselektion und Interviews sollten daher im Tandem mit unterschiedlichen Perspektiven erfolgen – idealerweise aus HR und Linie. Das reduziert individuelle Bias-Effekte und verbessert die Entscheidungsqualität.

7. Reihenfolge bewusst gestalten

Beginnt man mit normabweichenden Profilen (z.B. unkonventionelle Lebensläufe oder Werdegänge mit Unterbrüchen), lassen sich Anchoring-Effekte* reduzieren. Das erhöht die Chance, Potenziale wirklich zu erkennen.

8. Interviews strukturieren und dokumentieren

Ein standardisierter Interviewleitfaden mit vorher definierten Kriterien fördert

Vergleichbarkeit und Fairness. Besonders wirksam ist es, wenn sowohl die Fragen als auch die Bewertungsskalen für die Antworten dokumentiert und konsistent angewendet werden – mindestens im Erstgespräch. Entscheidend ist dabei eine klare Entscheidungsarchitektur: Sie reduziert persönliche Präferenzen und Verzerrungen, erhöht die Fairness im Auswahlprozess und unterstützt objektive Entscheidungen.

9. HR-Kompetenzen stärken

HR-Teams sollten gezielt in IR geschult werden – nicht nur inhaltlich, sondern auch im Hinblick auf ihre Beratungsfunktion: wie man Vielfalt gemeinsam mit der Linie reflektiert, Auswahlkriterien hinterfragt und wirksam in asymmetrischen Gesprächssituationen interveniert.

10. Führungskräfte sensibilisieren und befähigen

Hiring Manager sollten für Fragen der Inklusion – in Rekrutierung, Onboarding und Führungsalltag – sensibilisiert werden. Ein klares Commitment der Geschäftsleitung für DEI sowie Trainings und Reflexionsräume helfen, Sicherheit zu gewinnen und Verantwortung zu übernehmen.

Fazit

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels in der Schweiz und in Europa wird inklusive Rekrutierung zum strate-

SEMINARTIPP

Digital Recruiting

Best Practice und effiziente Tools für die erfolgreiche Online-Rekrutierung

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung: Martin Müller

• Mittwoch, 22. Oktober 2025

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch

gischen Erfolgsfaktor. Sie öffnet Organisationen den Zugang zu einem breiteren Talentpool, stärkt die Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit – und trägt dazu bei, dass Teams innovativer und leistungsfähiger werden.

Inklusive Rekrutierung ist kein «Nice-to-have», sondern ein zentraler Hebel für zukunftsfähige Organisationen. Sie verbindet Fairness mit Wirtschaftlichkeit, strategische Personalgewinnung mit gelebter Vielfalt.

Damit inklusive Rekrutierung gelingt, braucht es mehr als einen gut gemeinten Vorsatz. Es braucht gezielte Massnahmen – und die Bereitschaft, bestehende Praktiken zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Entscheidend ist: HR und Führung müssen enger und partnerschaftlicher zusammenarbeiten – mit Klarheit über die Rollen, mit Mut zur Veränderung und mit dem gemeinsamen Ziel, Vielfalt als Potenzial nicht nur anzuziehen, sondern auch zu entfalten.

* Der Ankereffekt (Anchoring-Effekt) ist eine kognitive Verzerrung, bei der Menschen dazu neigen, sich bei Entscheidungen zu stark auf die erste Information zu verlassen, die sie erhalten (der «Anker»), selbst wenn diese Information irrelevant oder unklar ist.

STELLENINSERATE NEU DENKEN

Transparenz in Stelleninseraten schafft Vertrauen – und Vertrauen senkt Hürden. Das Resultat: mehr qualifizierte und vielfältige Bewerbungen. Unternehmen wie Migros oder die SBB zeigen bereits, wie vertrauensbildende Kommunikation in Stelleninseraten konkret aussehen kann – und stärken damit ihre Position im Wettbewerb um Talente.

• Muss-Kriterien und Hauptaufgaben deutlich benennen

Eine klare Unterscheidung zwischen Muss- und Wunschkriterien sowie zwischen Haupt- und Nebenaufgaben zeigt auf einen Blick, worauf es wirklich ankommt.

• Bewerbende aktiv ermutigen

Ein Satz wie «Du erfüllst nicht alle Kriterien? Bewirb dich trotzdem – wir freuen uns auf deine Bewerbung» kann Hemmschwellen abbauen und Zugehörigkeit stärken.

• Rekrutierungsprozess transparent machen

Wer Abläufe und Fristen offen kommuniziert – von der Bewerbungsfrist über Interviewtermine bis zum Entscheidungsdatum –, schafft Verbindlichkeit.

• Ansprechperson sichtbar machen

Eine konkrete Kontaktperson mit Vor- und Nachnamen, E-Mail und Telefonnummer signalisiert Erreichbarkeit und Offenheit.

• Lohnband kommunizieren

Die Lohnfrage sorgt oft für Unsicherheit. Wer das vorgesehene Lohnband offenlegt, begegnet Bewerbenden auf Augenhöhe – und verhindert unnötige Spekulation.



Jérôme Oguey ist Gründer und Geschäftsführer von INLEAD®. Seit 2015 begleitet er Führungskräfte in Leadership-, Team- und Inklusionsfragen und unterstützt Unternehmen dabei, zukunftsfähige Kulturen

zu gestalten, in denen sowohl individuelle als auch organisationale Potenziale zur Entfaltung kommen. Er ist zudem Host des Podcasts «Inklusion im Fokus», in dem er regelmässig mit spannenden Persönlichkeiten über die Förderung von Inklusion im Berufsalltag spricht. www.inlead.ch/podcast www.linkedin.com/in/jerome-oguey