

Best Practices zu Diversity, Equity & Inclusion

So gelingt die Verankerung von DEI in Unternehmens- und HR-Strategie

Seit dem Gleichstellungsgesetz von 1996 hat die Schweiz einen wichtigen Rahmen für Diversität und Gleichstellung. Doch Diversity, Equity & Inclusion (DEI) strategisch in Unternehmen zu verankern, ist noch jung. Der Beitrag zeigt praxisnahe Best Practices aus zehn Jahren Erfahrung mit Schweizer KMU und Grossunternehmen.

Von Jérôme Oguey

Diversity, Equity & Inclusion (DEI) entfaltet Wirkung dort, wo Strategie, Governance, Führung und HR-Prozesse zusammenspielen. Vielfalt allein genügt nicht – erst ein inklusives Umfeld macht unterschiedliche Perspektiven produktiv nutzbar. Die folgenden Best Practices zeigen, wie Organisationen DEI nachhaltig verankern können. Sie basieren auf unserer langjährigen Erfahrung und wurden durch Expertengespräche mit Fachverantwortlichen aus HR und DEI zwischen November 2025 und Februar 2026 weiter geschärft.

Strategische Verankerung und Business Link

DEI wirkt nur nachhaltig, wenn es strategisch verankert ist. Erfolgreiche Organisationen verbinden DEI mit ihrer Unternehmensstrategie, ihrer HR-Strategie oder ihrer People-Strategie. Entscheidend ist eine klare Haltung: Warum sind Vielfalt und Inklusion für diese Organisation relevant? Geht es um Fachkräftemangel, Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung, Arbeitgeberattraktivität, Leistungsfähigkeit oder gesellschaftliche Verantwortung?

Leitbilder spielen eine wichtige Rolle, um Haltung und Verständnis gegenüber DEI explizit festzulegen – sowohl nach innen als auch nach aussen. Sie klären, 1) wie das Unternehmen insbesondere die Themen Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion versteht und 2) weshalb es sich dafür einsetzt, etwa aus sozialer Gerechtigkeit, Gesundheitsüberlegungen, persönlicher Entfaltung, Arbeitgeberattrakti-



Damit auch etwas passiert, müssen messbare Ziele definiert werden – und zwar nicht nur für Diversität, sondern auch für Inklusion.

vität, Innovationskraft, Leistungsfähigkeit oder Kundenorientierung heraus.

Ein klar etablierter Business Case ist essenziell, weil er zeigt, wie DEI zu konkreten geschäftsrelevanten Ergebnissen wie Leistungsfähigkeit, Innovation, Kundenzufriedenheit und Mitarbeitendenengagement beiträgt. Er macht DEI zu einem wichtigen Hebel für den Unternehmenserfolg. Gerade gegenüber der Geschäftsleitung braucht es dabei eine Argumentation entlang von Zahlen, Daten und konkreten Business-Ergebnissen.

Wie alle Managerinnen und Manager wissen: Was gemessen wird, wird eher getan. Deshalb müssen messbare Ziele definiert werden – und zwar nicht nur

für Diversität, sondern auch für Inklusion. Chloé Kessi, Leiterin HR PostNet, Schweizerische Post, betont dazu: «Konkrete Ziele schaffen Verbindlichkeit.» Nicht jedes Ziel wirkt automatisch inklusiv. Sie müssen daher nicht nur klar und messbar, sondern auch sorgfältig formuliert sein, um kein unbeabsichtigtes Otherting¹ oder den Eindruck von Bevorzugung bzw. Benachteiligung zu erzeugen. Beatrice Potisk, Bereichsleiterin HRM / 2. stv. Direktorin Schutz & Rettung Zürich, erwähnt hierzu die neutral formulierte Zielgrösse der Stadt Zürich von «mindestens 35 Prozent je Geschlecht in Kaderpositionen». Auch differenzierte Zielwerte pro Geschäftsbereich können sinnvoll sein, wenn Ausgangslage und Markt stark variieren.

Governance und Verantwortlichkeiten

Ohne klare Governance bleibt DEI oft ein Nebenthema. DEI braucht klare Verantwortlichkeiten. Erfolgreiche Organisationen definieren, wer für Ambitionen, Ziele, Umsetzung und Monitoring verantwortlich ist. Dabei reicht es nicht, DEI allein bei HR oder einer Fachstelle zu platzieren. Die Wirkung entsteht erst, wenn Geschäftsleitung, Führungskräfte und Business-Verantwortliche aktiv mittragen. Karin Schmidt, Leiterin Human Resources bei Raiffeisen Schweiz, bringt den Kern auf den Punkt: *«Es darf kein Lippenbekenntnis sein – man muss wirklich daran glauben und das Thema konsequent durch die Organisation tragen.»*

Besonders wirksam ist ein starkes Zusammenspiel zwischen CEO und HR-Leitung. Die Geschäftsleitung sorgt für Priorität, Sichtbarkeit und strategische Legitimation. HR sichert Kontinuität, Fachlichkeit und die Verankerung in Prozessen. Chloé Kessi betont: *«DEI ist keine reine HR-Angelegenheit. Das Engagement der Geschäftsleitung ist absolut erfolgskritisch.»*

Ebenso wichtig sind dedizierte Fachrollen, etwa DEI-Verantwortliche oder Fachstellen, die das Thema vorantreiben, Daten aufbereiten, Massnahmen koordinieren und Führungskräfte begleiten. Gerade in frühen Phasen erfüllen solche Rollen und Fachstellen eine wichtige Aufbau- und Koordinationsfunktion. Im Idealfall wer-

den sie schrittweise reduziert, sobald DEI nachhaltig im strategischen und operativen Geschäft verankert ist.

Führung und Kultur

DEI wird im Alltag durch Führung erlebbar. Führungskräfte entscheiden, wer gehört wird, wer sich einbringt, wie mit Fehlern umgegangen wird und ob Unterschiedlichkeit als Ressource oder Störung erlebt wird. Aufgrund ihrer Vorbildfunktion und ihres Einflusses auf die Alltagskultur sollten Führungskräfte nicht nur sensibilisiert, sondern gezielt und vertieft geschult werden. Beatrice Potisk erklärt dazu: *«Wir haben unsere Führungsausbildung angepasst, um unter anderem Themen wie psychologische Sicherheit und den respektvollen Umgang miteinander stärker zu verankern.»*

Eine inklusive Kultur entsteht nicht durch Leitbilder allein, sondern durch konkrete Massnahmen und wiederholte Erfahrungen. Gerade flexible Arbeitsmodelle, Job- oder Top-Sharing-Möglichkeiten oder eine respektvolle Meetingkultur wirken oft stärker als abstrakte Leitbilder. Dabei ist die Rolle des Topmanagements zentral. Wenn Mitglieder der Geschäftsleitung über eigene Lernprozesse oder Erfahrungen sprechen, kann dies mehr bewirken als abstrakte Appelle. Jennifer Sieber, Leiterin der Würth Business Academy, bestätigt: *«Es wirkt sehr stark, wenn Mitglieder des Topmanagements selbst über ihre Erfahrungen berichten.»*

Kulturveränderung entsteht nicht über Nacht, sondern durch konsequentes, glaubwürdiges und wiederholtes Handeln. Besonders wirksam sind auch Formate, in denen Führungskräfte nicht nur Wissen konsumieren, sondern sich mit eigenen Erfahrungen, Privilegien, Annahmen und Unsicherheiten auseinandersetzen. Jennifer Sieber ergänzt: *«Es hat eine grosse Wirkung, Räume zu schaffen, in denen Führungskräfte offen über ihre Erfahrungen sprechen können.»*

Integration in HR-Prozesse und Talentmanagement

DEI wird wirksam, wenn es in bestehenden HR- und Führungsprozesse integriert wird. Einzelne HR-Trainings sind hilfreich, reichen aber nicht aus. Entscheidend ist, dass Recruiting, Beförderung, Talententwicklung, Performance-Management, Nachfolgeplanung und Vergütung systematisch analysiert, überprüft und gezielt von Verzerrungen befreit werden.

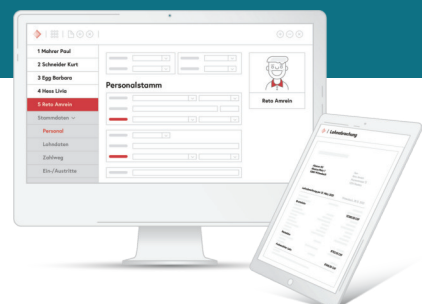
Im Recruiting bedeutet dies etwa: breitere Sourcing-Kanäle, strukturierte Interviews, diverse Shortlists, klare Kriterien und bewusste Bias-Reduktion. Chloé Kessi betont: *«Bei den Rekrutierungen haben wir darauf geachtet, dass die Shortlist idealerweise 50% Männer und 50% Frauen enthält.»* In der Talententwicklung sind Mentoring- und Sponsorship-Programme wirksam, insbesondere für unterrepräsentierte Gruppen. In Beförderungsprozessen helfen Bias-Brie-

fidevision ag

LOHNBUCHHALTUNG & HR MIT ABACUS

Die Software für effizientes Personalmanagement

Ihr Partner für



fings, transparente Erwartungen und disaggregierte Analysen.

Auch flexible Arbeitsmodelle gehören zur DEI-Verankerung. Sie werden oft mit Minderheiten oder unterrepräsentierten Gruppen verbunden, entfalten aber breitere Wirkung: Sie unterstützen Vereinbarkeit, Generationenvielfalt, Gesundheit und langfristige Arbeitsfähigkeit. Beatrice Potisk bringt es auf den Punkt: *«Flexible Arbeitsmodelle kommen letztlich allen Mitarbeitenden zugute – nicht nur Minderheiten.»*

Messbarkeit, Verbesserung und Kontinuität

DEI braucht geeignete Kennzahlen – aber auch ein gutes Verständnis dafür, was sich sinnvoll messen lässt. Repräsentation, Beförderungen, Fluktuation, Teilzeitquoten, Pay Equity sowie Bewerbungs- und Einstellungsdaten lassen sich relativ gut erfassen. Schwieriger, aber ebenso wichtig, sind qualitative Dimensionen wie Zugehörigkeit, Inklusion, psychologische Sicherheit, Fairness und Vertrauen. Bewährt hat sich eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Indikato-

ren: Dashboards, regelmässige Zielüberprüfungen, Mitarbeitendenbefragungen (Pulse Surveys), Exit- und Stay-Interviews. Diese helfen, Muster in der Fluktuation zu erkennen und Barrieren frühzeitig zu adressieren.

Wichtig ist, nicht nur Resultate zu messen, sondern auch Massnahmen: Was wurde konkret getan, um Ziele zu fördern? Welche Barrieren wurden abgebaut? Welche Führungskräfte brauchen zusätzliche Unterstützung? Karin Schmidt macht klar: *«Wir messen unsere Ziele halbjährlich. Werden sie nicht erreicht, folgen keine Sanktionen, sondern Gespräche: So verstehen wir, was fehlt – und wie wir Führungskräfte gezielt unterstützen können.»* Verbindlichkeit und Verantwortung sollten so gestaltet sein, dass sie Lernen und Unterstützung fördern, statt reine Kontrolle und Sanktionen zu sein.

Fazit

DEI ist kein kurzfristiger Trend, sondern ein Transformationsprozess. Vielfalt ist ein Potenzial, das erst durch Inklusion wirksam wird – und Organisationen nachhaltig stärkt. Fortschritte verlaufen selten

linear und brauchen Zeit: Geduld, klares Commitment an der Spitze, mehrjährige Roadmaps und messbare Ziele sind entscheidend. Nachhaltige Wirkung entsteht dort, wo Strategie, Führung, HR-Prozesse und Messung ineinandergreifen.

Danksagung

Ein besonderer Dank gilt den Fachverantwortlichen aus HR und DEI der Unternehmen Raiffeisen Schweiz, Schweizerische Post, Schutz & Rettung Zürich und Würth für ihre wertvollen Einblicke.

Fussnote

1 Beim Othring hebt man sich selbst bzw. sein soziales Image positiv hervor, indem man andere in bestimmter Hinsicht abwertet (Quelle: Wikipedia).



Jérôme Oguey ist Gründer und Geschäftsführer von INLEAD®. Seit 2015 begleitet er Führungskräfte in Leadership-, Team- und Inklusionsthemen und unterstützt Unternehmen beim Aufbau zukunftsfähiger

Arbeitskulturen. Er ist Host des Podcasts «Leading for Inclusion».

www.inlead.ch/podcast

www.linkedin.com/in/jerome-oguey



Linhs Kolumne

Employer Branding beginnt nicht auf der Karriereseite

Ich habe in den letzten Jahren immer wieder gemerkt, dass wir beim Thema Employer Branding oft an der falschen Stelle anfangen. Nämlich bei der Frage, wie wir als Arbeitgeber wahrgenommen werden wollen, statt uns ehrlich damit auseinanderzusetzen, wie sich unser Unternehmen im Alltag tatsächlich anfühlt.

Denn am Ende ist eine gute Unternehmenskultur nicht einfach ein Bestandteil von Employer Branding, sondern die Grundlage von allem, was wir nach aussen erzählen. Und wenn sich diese Kultur je nach Team unterschiedlich anfühlt, bringt auch die beste Kampagne nichts.

Was dabei häufig unterschätzt wird: Kultur entsteht nicht nur auf Geschäftsführungsebene oder durch definierte Werte, sondern vor allem dort, wo täglich zusammengearbeitet wird: in Teams, in Entscheidungen, in Führung und genau daraus entstehen automatisch Subkulturen innerhalb eines Unternehmens.

Das bedeutet auch, dass zwei Mitarbeitende im selben Unternehmen völlig unterschiedliche Erfahrungen machen können, je nachdem, in welchem Team sie arbeiten oder welche Führungskraft sie haben. Und genau diese Unterschiede entscheiden darüber, ob Employer Branding glaubwürdig ist oder auseinanderfällt.

Denn wir können noch so viel an unserer Arbeitgeberpositionierung arbeiten. Texte schärfen, Karriereseiten überarbeiten oder Benefits definieren, wenn die Realität nicht dazu passt, entsteht eine Lücke, die früher oder später sichtbar wird.

Und diese Lücke zeigt sich nicht in Reports, sondern in Gesprächen, die wir gar nicht mitbekommen. Im Freundeskreis, beim Abendessen oder beim nächsten Jobwechsel.

Genau deshalb sind Mitarbeitende immer auch Brand Ambassadors, ob wir das bewusst steuern oder nicht, weil sie ihre Erfahrungen teilen und damit ein Bild prägen, das oft stärker wirkt als alles, was wir selbst kommunizieren.

Für mich liegt genau darin die eigentliche Arbeit: nicht darin, die bessere Story zu schreiben, sondern die Bedingungen zu schaffen, unter denen sie ganz von selbst entsteht.

Linhs Kolumne erscheint zweimonatlich in personalSCHWEIZ.



Linh Grethe ist Unternehmerin, Beirätin und HR Top Voice mit langjähriger Erfahrung in HR, Recruiting und Marketing. Als Gründerin und Geschäftsführerin von HR Collective vernetzt, inspiriert und stärkt sie die HR- und Recruiting-Expert:innen von morgen. Auf Events spricht sie über die Zukunft der Arbeit und zeigt, wie HR und Unternehmertum erfolgreich miteinander harmonisieren.