

Trends im HRM

Wie entwickelt sich das Recruiting?

ALS-Tagung «SEMO der Zukunft»

**Altes Spital Solothurn
18. Juni 2026**

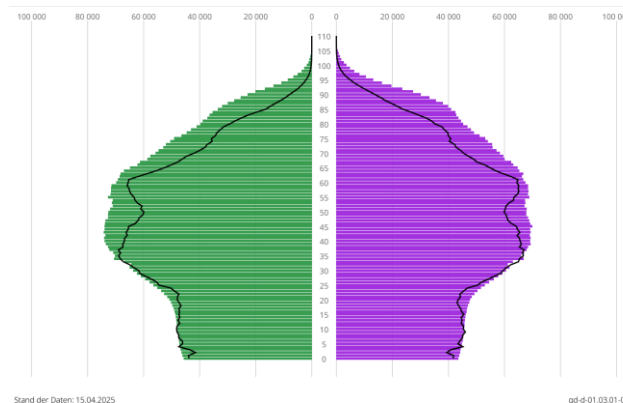
Prof. Dr. Martina Zölch



Recruiting in Zeiten des demografischen Wandels

Perspektive Unternehmen

- Massenpensionierungen
- Arbeits-/Fachkräftemangel und nicht besetzte Lehrstellen
- Erhöhte Fluktuation
- Höhere Konkurrenz am Arbeitsmarkt



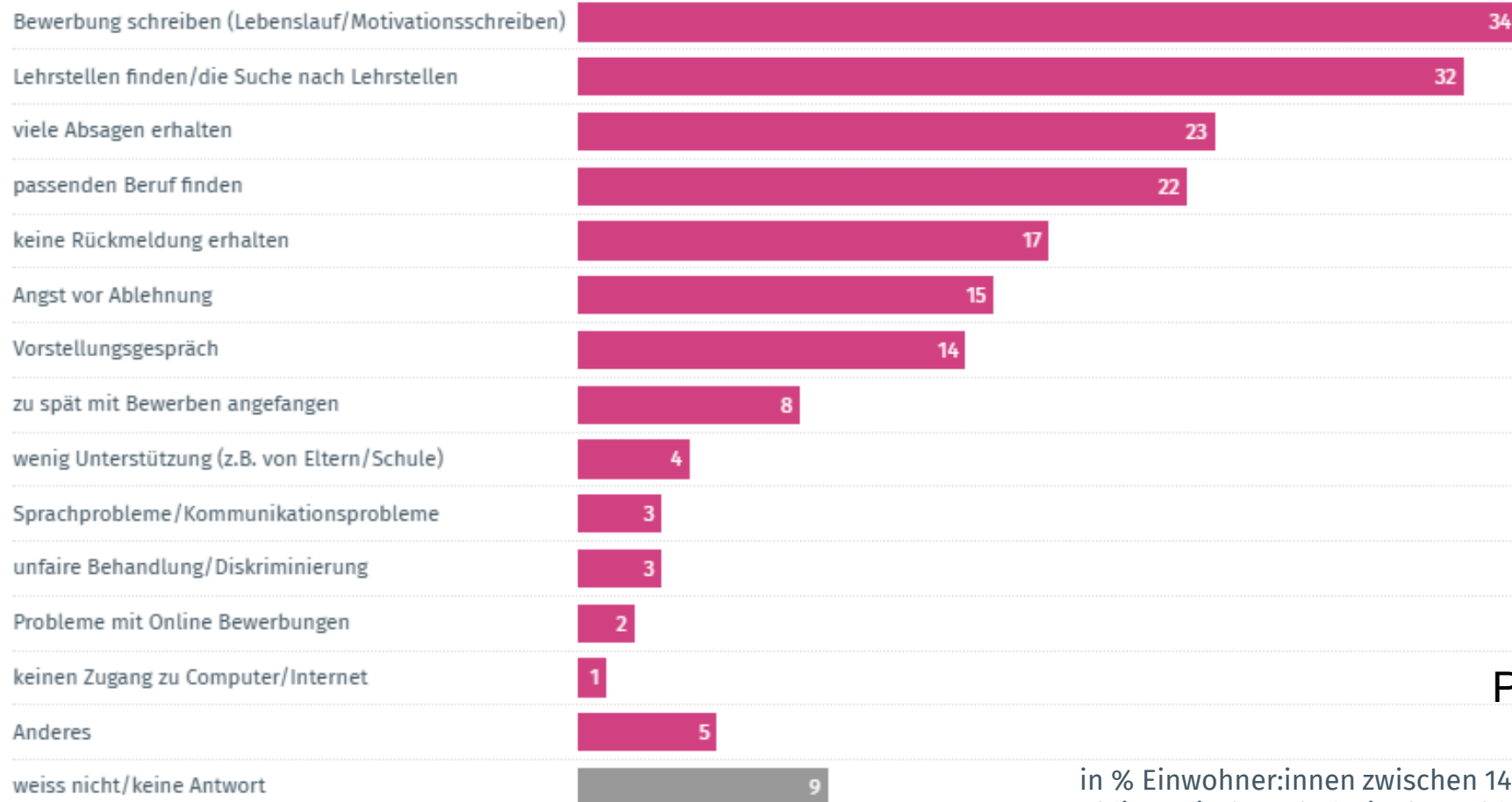
Perspektive Jugendliche/Bewerbende

- Die passende Ausbildung finden
- Den richtigen Betrieb finden
- Den Betrieb für eine Anstellung überzeugen
- Eine Einstellung entwickeln, dass es sich lohnt, in diesem Betrieb zu arbeiten

- Matching
- Bindung
- Effizienz & Effektivität im Bewerbungsprozess

BfS, 2025, Alterspyramide der Bevölkerung der CH drei Grundszenarien, 2025 und 2055

Grösste Herausforderungen bei Bewerbung für Lehrstelle



Perspektive Schulabgänger

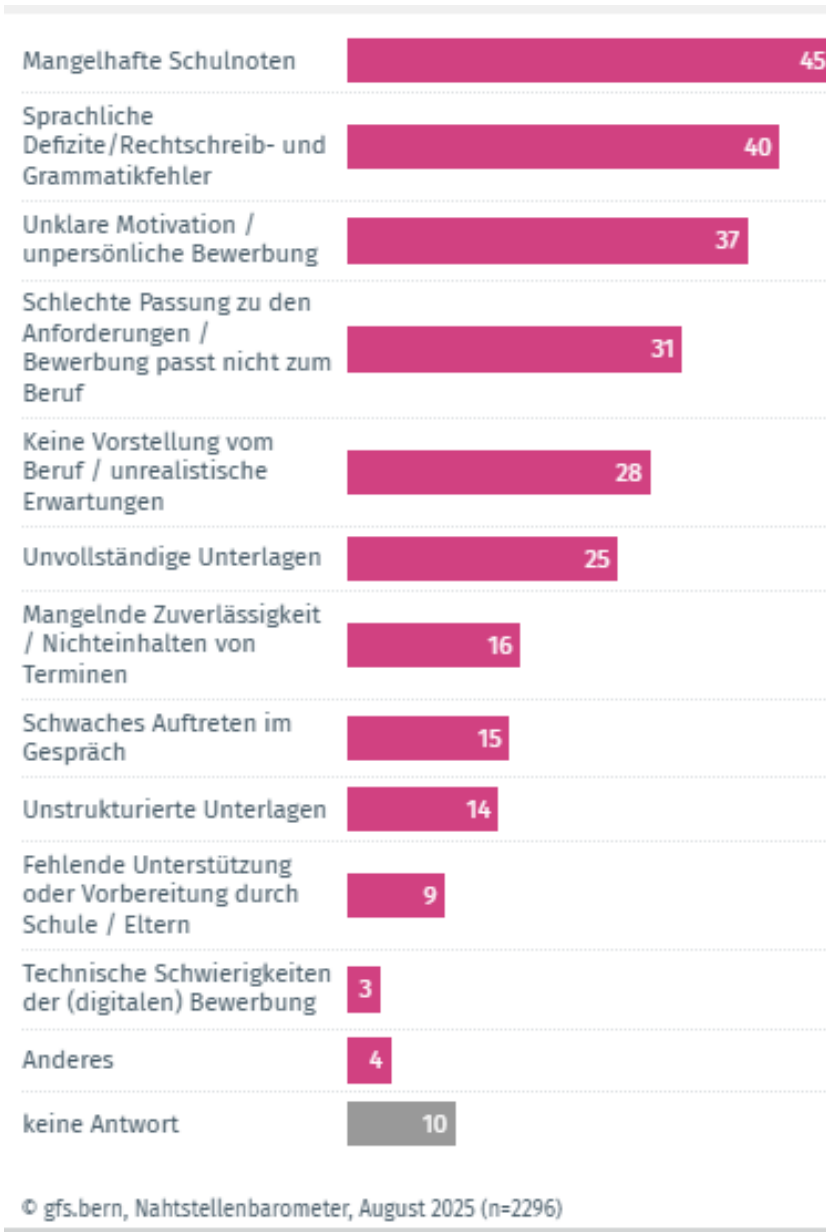
in % Einwohner:innen zwischen 14 und 17 Jahren, die im Sommer 2025 die obligatorische Schulzeit abgeschlossen haben und in der April-Umfrage angegeben haben, sich für eine Lehre zu interessieren

© gfs.bern, Nahtstellenbarometer, August 2025 (n=849)

Mehrfachantworten möglich

Mängel bei Bewerbungen auf Lehrstellen

Perspektive Unternehmen



in % Unternehmen, die berufliche Grundbildungen anbieten und bereits Bewerbungen von ungeeigneten Kandidat:innen erhalten haben

Mehrfachantworten möglich

Herausforderungen für Lehrstellensuchende und Betreuende bei Eingliederung in den 1. Arbeitsmarkt

- Starke Abnahme des Einflusses familiärer Vorbilder
- Zunehmend unübersichtlichere Berufswelt sowie abstraktere Berufsbilder; zudem sind viele Berufsbilder wenig bekannt, weil kaum sichtbar sowie erfahrbar im Alltagsleben
- In Social Media werden unrealistische Berufsbilder gezeigt und überzogene Erwartungen geschürt
 - Scheu sich mit der realen Marktsituation auseinanderzusetzen bis hin zu Angst und Vermeidungsverhalten
 - Widerstände gegen Unterstützungsangebote und Ablehnung bewährter Ratschläge (Kleidung, Gestaltung Bewerbungsunterlagen, Vorbereitung auf Bewerbungsgespräch)
 - Scham wegen schlechter Startbedingungen (Noten, Integrationsbetrieb wird als Defizit wahrgenommen etc.)
 - Ängste, den Anforderungen nicht zu genügen

Die «Richtigen» finden und binden – 6 Phasen der Candidate Journey



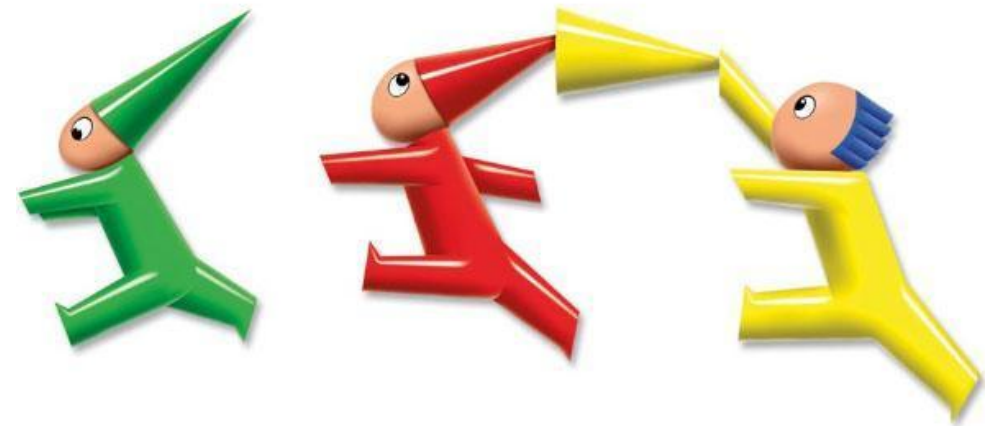
Ziele

- bessere Candidate Experience
- schnellere Besetzungen
- weniger Aufwand
- mehr passende Bewerbungen
- weniger Ghosting & Absagen
- stärkere Bindung neuer MA
- bessere Reputation als Arbeitgeber
- etc.

Abbildung aus <https://business.studysmarter.de/blog/candidate-journey/>

1. Anziehung und Information

Statt post & pray – We will find you!



Unternehmen

Active Search

Employer Brand stärken, Angebote aktiv kommunizieren & Sichtbarkeit erhöhen

- Mediengestützte Information & Imageförderung zu Organisation und Berufsbildern (u.a. Bilderwelt, Videos, Websites, Games zur spielerischen Auseinandersetzung mit Arbeit & Organisation)
- Die eigenen Mitarbeitenden zu Botschafter:innen der Organisation machen
- Authentische Jobvideos mit Mitarbeitenden



Bewerbungs-Pools erweitern

- Nicht genutzte Zielgruppen erschliessen (z.B. Quer- und WiedereinsteigerInnen, Flüchtlinge, 65plus etc., niederschwellige Ausbildungsangebote)

Netzwerke aktivieren

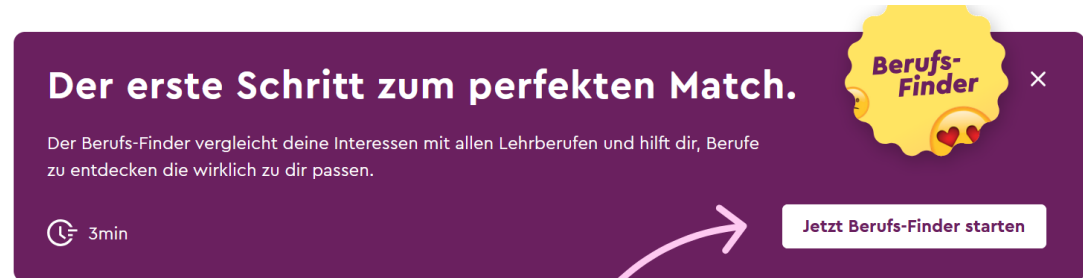
- Verstärkung von Kooperationen mit Schulen & Fachstellen, Integrationsfachstellen, RAV etc.
- Angebot von Schnuppertagen, Praktika, Info-Abenden
- Datenbanken und Jobplattformen nutzen

Bewerber:in

Informieren & Interessen klären, vorbereiten

Angebote nutzen um Stärken und Interessen zu klären (Berufswahl)

- Berufsberatung
- Online-Tests z.B. bei <https://www.yousty.ch/de-CH>
- Berufe gezielt recherchieren
- Realistische Ziele setzen (Wunschberufe & Alternativen)



Unternehmenssuche – Kriterien definieren und Suchraum eingrenzen

- Region, Branche, Grösse
- Bekannte, die dort arbeiten fragen
- Bei kleinen Betrieben einfach mal vorbei gehen, Initiativbewerbungen
- Netzwerke aktivieren: Coachingstellen, Integrationsfachstellen, Programme wie PassParTous, GEWA etc.

Testtrainings

- z.B. für Multicheck mit Beispielaufgaben für Art der Fragen in einem *Multicheck* vorkommen, <https://www.yousty.ch/de-CH/site/multicheck-beispielaufgaben>

Self-Assessments von Unternehmen als Orientierung vor der Bewerbung

z.B. SBB Jobfinder & Online-Assessment

- „Passe ich zu diesem Beruf?“, „Welche Stärken habe ich?“, „Wie gut erfülle ich die Anforderungen?“
- fördern Selbstselektion und reduzieren Fehlbewerbungen und Frustration

KI in der Berufswahl

Job-Matching-Plattformen

- Hierbei werden AI-Algorithmen verwendet, um Jobsuchende mit passenden Stellenangeboten zu verknüpfen. Diese Plattformen analysieren Lebensläufe und Jobbeschreibungen, um Übereinstimmungen in Fähigkeiten und Erfahrungen zu finden. Online-Tests z.B. Berufsfinder <https://www.yousty.ch/de-CH>

Virtuelle Karriereberater:innen

- KI-basierte Chatbots oder virtuelle Berater:innen können Fragen zu Karrierewegen und Ausbildungsmöglichkeiten beantworten, was den Zugang zu Informationen erleichtert und personalisierte Unterstützung anbietet.

Analyse von Bildungswegen und Berufserfahrung

- KI kann genutzt werden, um Bildungs- und Berufserfahrungen zu analysieren und Empfehlungen für zusätzliche Qualifikationen oder Kurse zu geben, die zur Erreichung spezifischer Karriereziele notwendig sind.

in Anlehnung an yousty.ch

2. Bewerbung und Auswahl

Candidate Experience verbessern



https://www.youtube.com/watch?v=1dWMLuipn_c; Monty Python – The Silly Job Interview

Job-Inserate – «Reduce to the max»

Stellenanzeigen, die sich von Mitbewerbern unterscheiden

- Reduktion auf das Minimum an Anforderungen (z.B. 5 – 7 Kernaufgaben, 5 Must-Kriterien)
- Fokus auf Sinn, Team, Wirkung – Alltag statt Theorie (kochen, begleiten, zuhören statt «ressourcenorientierter Betreuung»)
- Angebote der Arbeitgeber:in und Team vorstellen
- Keine Allgemeinplätze bei den Anforderungen (z.B. Teamfähigkeit)
- Realistische Erwartungen und Einblicke formulieren (z.B. Schichtarbeit, Home Office)

Einsatz von KI für die automatisierte Erstellung von Stellenanzeigen sowie bei Interviewanalyse und Chatbots sowie KI-gestütztes Matching* und Ranking (Achtung: Möglichkeiten zu Bias prüfen!)

Aktiv kommunizieren und dort sichtbar sein, wo die Zielgruppen wirklich ist

- Social Media, Websties LinkedIn, Instagram, Indeed, JobScout 24, lokale Plattformen von Gemeinden, Kirchen, Vereinen etc.), Posts teilen, ehemalige Mitarbeitende

*Einsatz von KI bei Suche und Auswahl (! EU AI Act -> strenge Transparenz- & Governance Regeln – Risiken minimieren)

«Kiss» - Keep it short & simple im Bewerbungsprozess

Unternehmen

Bewerbungsprozesse vereinfachen - Low Barriere Recruiting Process

- Zunehmende Relevanz von Selbstselektion im Bewerbungsprozess
- Bewerbung ohne CV – nur Beantwortung von 3 Fragen: z.B. Motivation, Erfahrung, Verfügbarkeit
- Initiativbewerbungsplattformen von Unternehmen
- One Click Bewerbungen (Verknüpfung mit Daten berufliche Profil von Kandidat:innen aus Karrierenetzwerken – zum Beispiel LinkedIn oder Xing – direkt in die Datenbank deines Unternehmens importiert)
- 10-min-Vorgespräche
- Erstgespräch Online Call / telefonisch
- Walk-In-Anlässe
- Einreichung von Bewerbungs-Videos
- Rückmeldung innerhalb von 48 Stunden

Bewerber:in

Bewerbungsdossiers – Reduce to the max (jedoch abhängig von der Praxis des Betriebs – prüfen!)

- Skills und Learnings in den Mittelpunkt stellen und dies mit Aufgabenbeispielen belegen
- ggf. auch mit Bezug zu Hobbies und ehrenamtlichen Engagements
- In Abhängigkeit von der Praxis der Organisation – statt Motivationsschreiben – Beantwortung von 3 Fragen

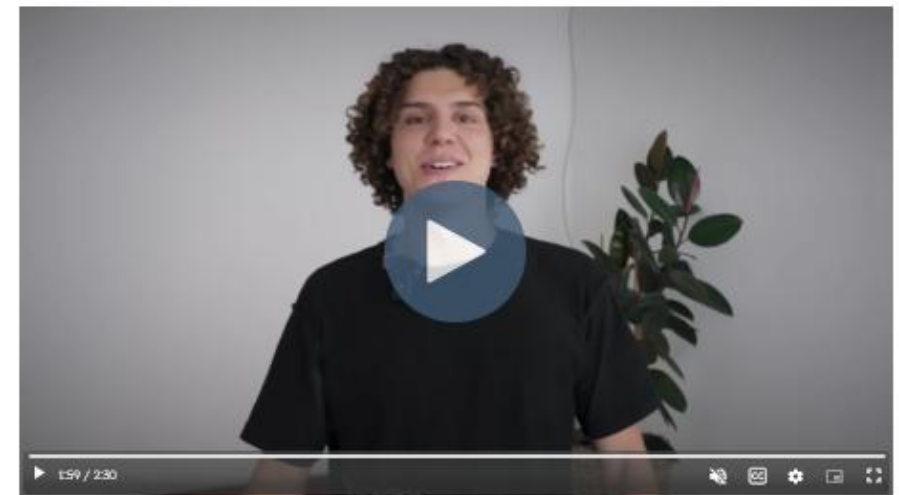
Authentische Bewerbenden-Videos erstellen

<https://blog.yousty.ch/berufswahl/so-gestaltest-du-ein-erfolgreiches-bewerbungsvideo>

Suchstrategien für Lehrstellen und Matching-Plattformen entwickeln z.B. EnableMe

Darauf solltest du beim Dreh achten 💡

- **Kleidung und Auftreten:** Zieh saubere, gepflegte oder zum Lehrberuf passende Kleidung an wie beim Vorstellungsgespräch. Stehe statt zu sitzen (sorgt für eine bessere Körperhaltung) und halte entspannt Blickkontakt mit der Kamera.
- **Smartphone-Kamera:** Stelle dein Handy am besten horizontal. So kannst du das Video auf jedem Gerät ansehen. Aktiviere die höchste Auflösung (z. B. 1080p oder 4K) in den Einstellungen.
- **Stativ/Halterung:** Verwende ein Stativ für dein Handy, oder stelle es auf eine feste Unterlage (Bücherstapel, Schublade, etc.). Das hält das Bild ruhig und wirkt professioneller. Vermeide es, das Gerät in der Hand zu halten. Du kannst natürlich auch jemanden aus deiner Familie oder deine Freunde fragen, ob sie dich unterstützen können.
- **Licht und Ton:** Nutze Tageslicht oder helle Raumbeleuchtung. Vermeide Gegenlicht (z. B. keine Fenster hinter dir) und unruhige Hintergründe. Ein neutraler Hintergrund lenkt nicht ab.
- Wähle einen ruhigen Ort ohne Hall oder Störgeräusche.
- **Probedreh:** Mach eine Testaufnahme und schau sie dir an. Ist Bild und Ton gut? Sitzt alles im Bild (Schultern, Kopf)? Gibt es Störgeräusche? So kannst du vor dem finalen Dreh noch Anpassungen vornehmen.



Quelle: Yousty, 2025

KI-Anwendungen für Bewerbungen

Einsatz von KI bei Motivationsschreiben und Lebenslaufoptimierung

- Verbesserung von CVs durch Vorschläge von Schlüsselwörtern und Sätzen, die Arbeitgeber häufig suchen inkl. Hinweisen zu Struktur und Design eines CVs
- jedoch mit dem Risiko, dass diese standardisiert und wenig authentisch wirken
 - KI-Vorschläge müssen überarbeitet und personalisiert werden

Training für Vorstellungsgespräche

Übung von und Verbesserungsvorschläge für Vorstellungsgespräche (u.a. mit Feedback zu Körpersprache, Sprachgebrauch und Antwortstrategien)

- **Google Gemini**: unterstützt beim Formulieren von Antworten und bei der Recherche zum Wunschunternehmen
- **Claude.ai** (Anthropic): gut für die Analyse längerer Texte sowie Feedback auf ganze Gesprächsskripte
- **Interview Warmup** (Google): für Bewerbungsgespräche entwickelt (nur auf Englisch).
- **ChatGPT**: gut zur Unterstützung bei der Simulation realistischer Gespräche
 - Auswahl und Anwendung der KI-Tools benötigt Unterstützung für die Bewerber:innen



in Anlehnung an yousty.ch

Von der Passung zur Potenzialorientierung mit Anforderungsbezug

Von Abschlüssen zu Skills – von CVs zu Skill-Profilen

- Anpassung von Auswahlverfahren (skillbasiert)
- von biografischen (CV, Referenzen, Zeugnissen etc.) zu simulationsorientierten Auswahlverfahren (situative Fragen, Fallstudien, Arbeitsproben)
- Dynamische Job-Profile – Potenzialorientierung wird wichtiger

Unternehmen

Job-Simulationen & realitätsnahe Tests

- v.a. grosse Konzerne (z. B. Retail, Consulting, Industrie) nutzen Simulationen und virtuelle Arbeitssituationen
 - Fallstudien
 - „Entscheide in einem typischen Arbeitstag“
 - „Realistic Job Preview“

Praktika, Schnupper- und Probearbeitstage

Von der Passung zur Potenzialorientierung mit Anforderungsbezug

Vorbereiten auf stärker simulationsorientierte Auswahlverfahren

Bewerber:in

- Anforderungen konkret anschauen und fragen, welche Anforderungen besonders schwierig sind und welche Unterstützung er/sie bräuchte?
- Erfahrungen aus Praktika, Projekten oder Alltag bewusst benennen
- Eigene Stärken, Lernerfolge mit Beispielen belegen (z.B. «3 Dinge, die ich gut kann» und «1 Situation, wo ich das gezeigt habe»)
- Eigene Geschichte positiv formulieren
- Integrationsprogramme (z.B. Berufsvorbereitungsjahr, Mentoring-Programm) als Entwicklungsschritt darstellen und nicht als Defizit
- Fokus auf Lernfortschritte («Ich habe gelernt ...») und Lernpotenziale («Ich möchte lernen ...») legen
- Zu Schupper- und Probearbeitstagen ermutigen
- Job-Simulationen üben
 - Hilft Selbstvertrauen und realistische Selbsteinschätzung aufzubauen und die eigene Biografie erklärbar machen

3. Onboarding & Binden



Retention das neue Recruiting

Mitarbeitendenbindung durch gutes Onboarding

Ein gutes wechselseitiges Erwartungsmanagement schützt vor Enttäuschungen durch

- a) Entwickeln eines realistischen Anspruchsniveau und
- b) Aufbau von Vertrauen als Basis für den „Psychologischen Vertrag

Dies erfordert Abklärung von Erwartungen, konkrete Ziele sowie regelmässige Gespräche während der Probezeit

Unternehmen



Return-Strategie

Schlüsselkräfte, die das Unternehmen verlassen, wieder zu rekrutieren durch

- professionelles Austrittsgespräch
- Aufzeigen möglicher künftiger Perspektiven
- Kontakt halten
- Frühzeitig über offene Stellen informieren
- Regelmässige Information über die Organisation
- Einladung zu Anlässen etc.

(Wucknitz & Heyse, 2008)

Bewerber:in

Probezeit aktiv gestalten

- Erwartungen wechselseitig klären
- Rolle des internen Götti / Ansprechpartners klären
- Realistische (Zwischen-)Ziele vereinbaren
- Häufige Zwischengespräche zur Zielüberprüfung
- Ermutigen Unterstützung einzufordern
- Externe Begleitung, Unterstützung für Erfahrungsaustausch

*Welcome
Back!*



Ein Abbruch – Basis für einen Neuanfang

- Rückkehrmöglichkeit – eine Option bei Abbrecher:innen
- Angebot eines niederschweligen Wiedereinstiegs z.B. Praktikum statt Lehre
- Erfordert professionelles Off- und wieder On-Boarding sowie Feedback an Betrieb

Du bist nicht allein - Unterstützung und Begleiten vor, während und nach dem Bewerbungsprozess

Mentoring - 1:1 Mentoring

- Zusätzliche Bezugsperson (neutral) ausserhalb der Institution und Familie mit Arbeitsmarkt und betrieblichem Wissen
- Unterstützung im Umgang mit Frust, Angst und Unsicherheit
- Hilft u.a. bei Berufswahl, Lehrstellensuche, Bewerbungen verstehen, Gespräche üben, Orientierung geben, Mut machen und Kontakte vermitteln
- z.B. Job Caddie, Rock your lief!, kantonale Mentoringprogramme (z.B. BS/BL), Benevol

EnableMe – Peer-Mentoring

- Peer-Austausch mit Jugendlichen mit Beeinträchtigungen
- Vernetzung mit inklusiven Unternehmen
- Unterstützung bei Berufswahl und Bewerbung
- Mentoring auf Augenhöhe
- Reduziert Isolation & stärkt Selbstvertrauen



Was bleibt ...

- Berufsinteressen klären
- Orientierung und Stärkung des Selbstbewusstseins
- Positive Deutung bisheriger Erfahrungen
- Intensive Begleitung (betriebsintern und -extern)
- Praktisches Üben von Bewerbungssituationen

Den Trends proaktiv begegnen ...

Das riesige Angebot an IT- und KI-gestützten Berufswahl- und Bewerbungstools im Netz erfordert ...

- Struktur geben & Suchstrategien zu entwickeln, für gezielte Unterstützung und um einem «Lost im Net» der Jugendlichen vorzubeugen
- sich einen Überblick über KI und IT-Tools verschaffen, Auswahl treffen und selbst ausprobieren
- Einsatz von KI braucht bei der Anwendung explizite Unterstützung und Training

«Entschlackte» sowie anforderungs- und potenzialbezogene Bewerbungsprozesse

- Die richtigen Foci bei Gelerntem, Lernpotenzialen und Lernbereitschaft legen
- Den Anforderungs- und Potenzialbezug beim Bewerbungstraining trainieren, online Angebote nutzen

Netzwerke noch stärker nutzen – online und persönlich

- Bedeutung «neutralen» Personen (z.B. Mentor:in) oder Peer-Mentoring
- Aktive Suche bei Unternehmen, Verbänden, Vereinen, Gemeinden etc. oder Job-/Matchingplattformen



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Prof. Dr. Martina Zölch, Institut für Personalmanagement und Organisation
Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Riggensbachstrasse 16, 4600 Olten
E-Mail: martina.zoelch@fhnw.ch; Tel. 062 957 24 78 (direkt); <http://www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo>