



1413

**Fachkräftemangel –
duales Bildungssystem als
Auslaufmodell?**

Natalie Rüedi

**Chief Human Resources Officer und
Mitglied Konzernleitung bei Emmi Gruppe**

Berufliche Stationen

- 2009 - 2013 Emmi Gruppe, Leiterin Personal,
bis 2010 Mitglied Erweiterte Konzernleitung
- 2004 - 2009 Emmi Gruppe, Verantwortliche für Aufbau
und Leitung der Personalentwicklung
- 2000 - 2004 Emmi Gruppe, Personalfachfrau
- 1992 - 2000 Lehrerin / Schulleiterin Primarschule Kriens

Andere Mandate

- seit 2020 Opes AG, Mitglied des Verwaltungsrats

Aus- & Weiterbildungen

- Dipl. Primarlehrerin
Management Diplom AKAD
Diverse Kurzstudiengänge HR Themen
EMBA Hochschule Luzern





**GEMEINSAM SCHAFFEN WIR
— DIE BESTEN —
MILCHMOMENTE
HEUTE UND FÜR KOMMENDE
GENERATIONEN**

EMMI GRUPPE AUF EINEN BLICK

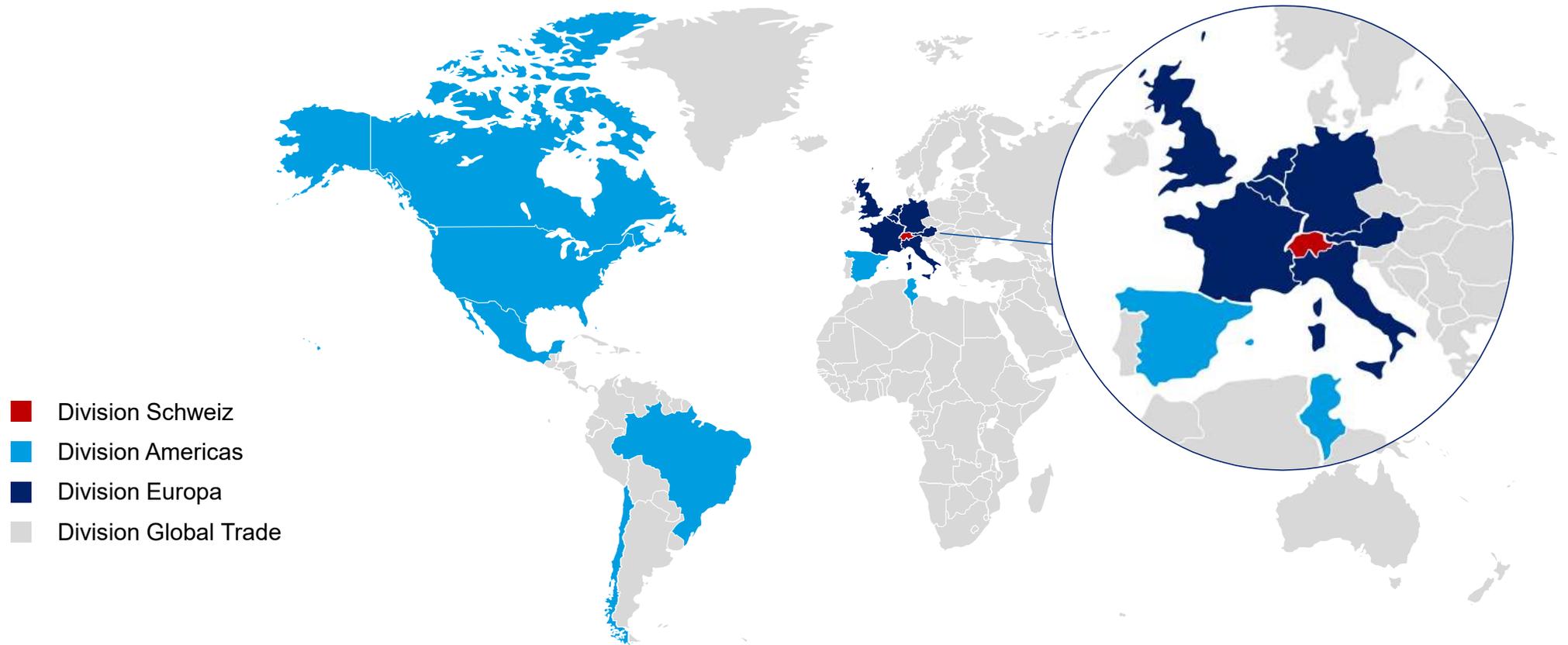
Fakten und Zahlen

Per 31.12.2022



1) Bereinigt um den Sondereffekt aus der ausserplanmässigen Wertberichtigung des Anlagevermögens bei der Gläsernen Molkerei.

Geografische Aufteilung der Divisionen



- Division Schweiz
- Division Americas
- Division Europa
- Division Global Trade

Schweiz: Facts & Figures

Per 31.12.2022

1'698.1

MILLIONEN

der total 4'230.0
Millionen Franken
Umsatz werden in
der Schweiz
erwirtschaftet.

53.2 %

der Emmi Aktien
befinden sich
im Besitz von
Milchbauern aus
der Zentralschweiz.

896

MILLIONEN

Kilogramm
Schweizer Milch
werden von Emmi
verarbeitet.

94 %*

NACHHALTIGE
MILCH

verarbeitet in der
Schweiz.

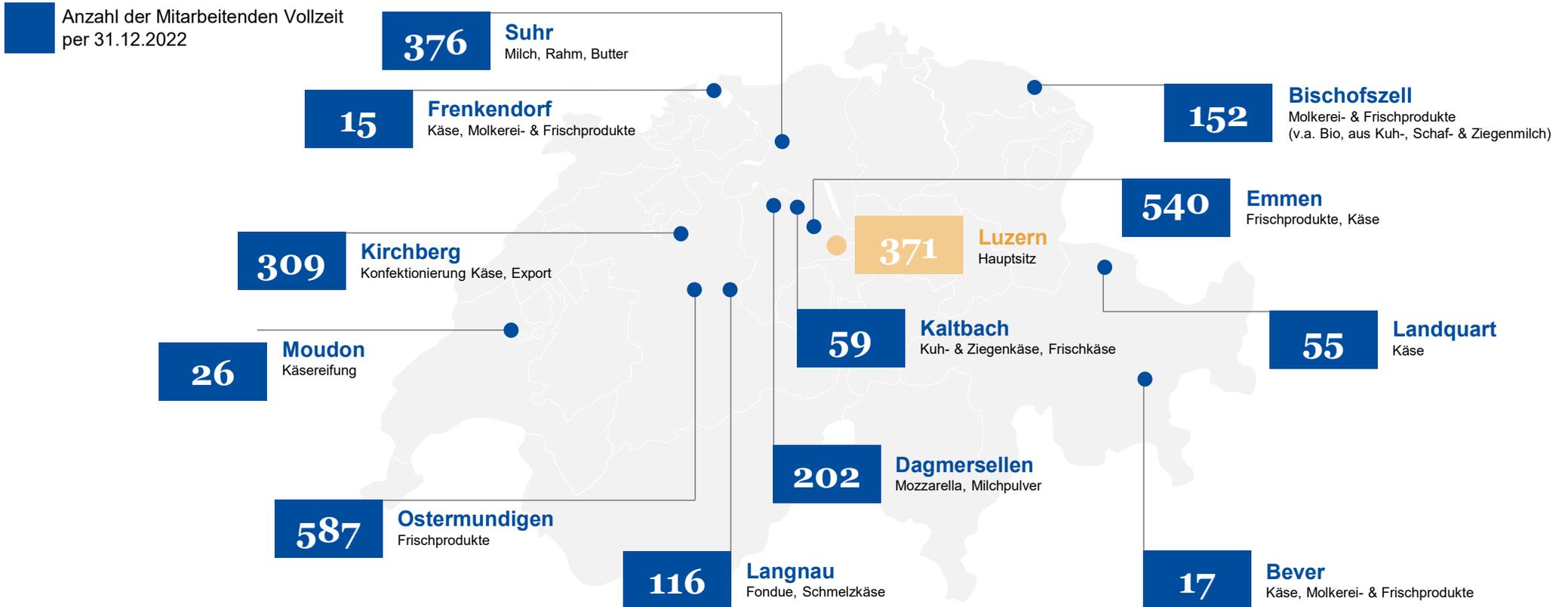
25

Emmi Produktions-
betriebe sind auf
die ganze Schweiz
verteilt. Von Bever,
über Ostermundigen
bis Saignelégier.

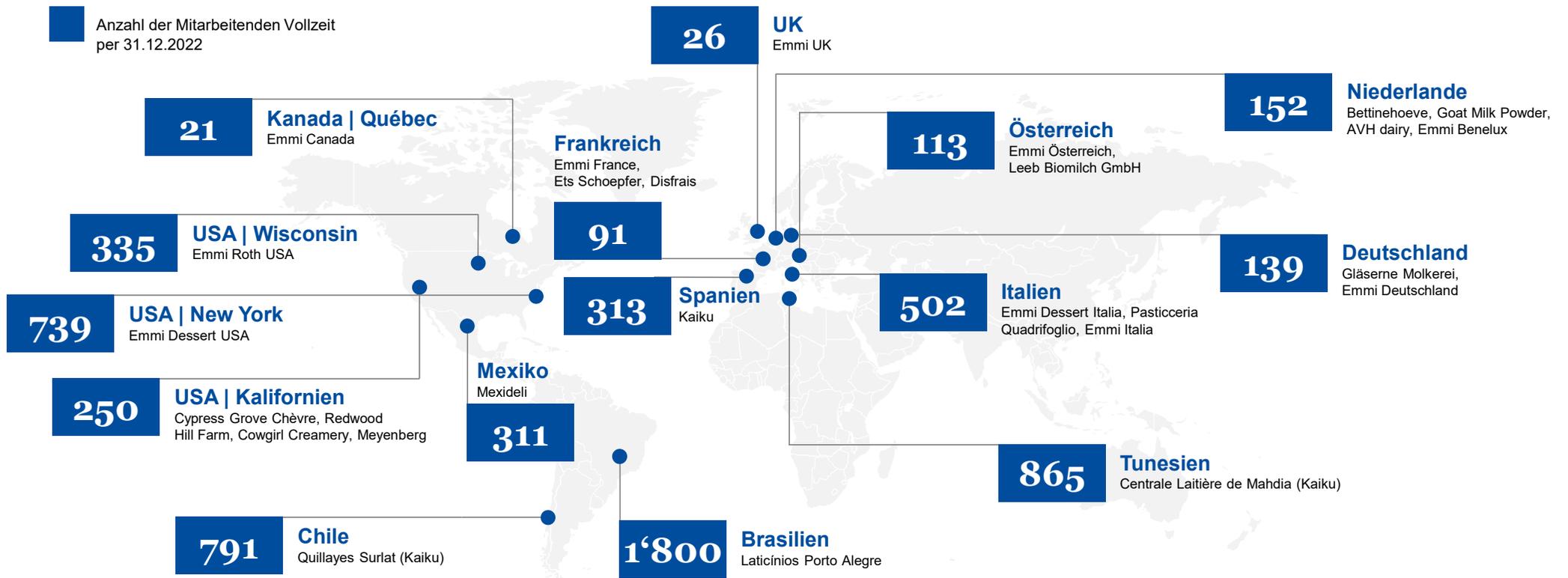
131

Lernende
absolvieren bei
Emmi in der
Schweiz ihre
Ausbildung.

In der Schweiz verwurzelt

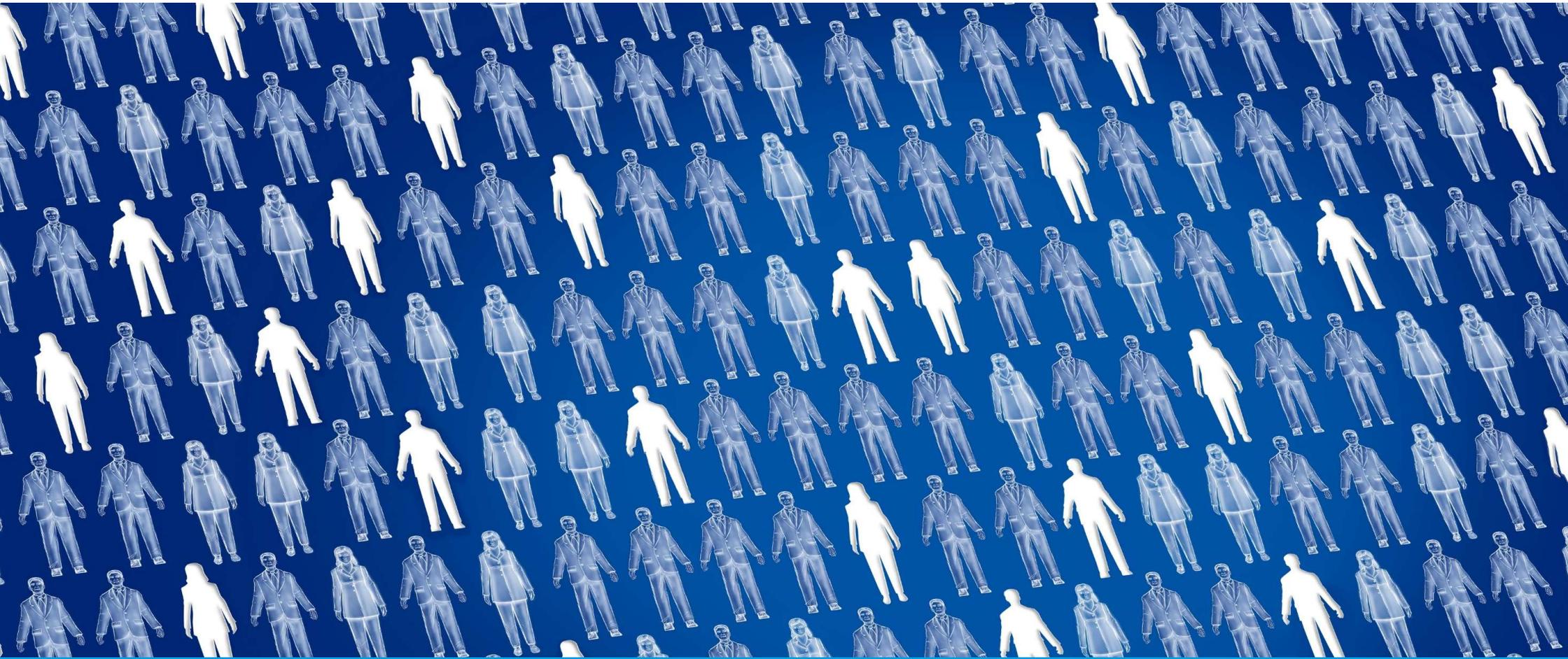


Tochtergesellschaften im Ausland



Agenda

- **Der Fachkräftemangel als Thema**
 - Fakten und Zahlen
 - Ursachenforschung
 - Auswirkungen
- **Handlungsansätze**
 - Digitalisierung nutzen
 - Veränderung der Aus- und Weiterbildung
 - Nutzung des ganzen Potenzials
 - Massnahmen rund um Mensch und Organisation im Unternehmen



Fachkräftemangel – ein paar Fakten & Zahlen

Was ist Fachkräftemangel?

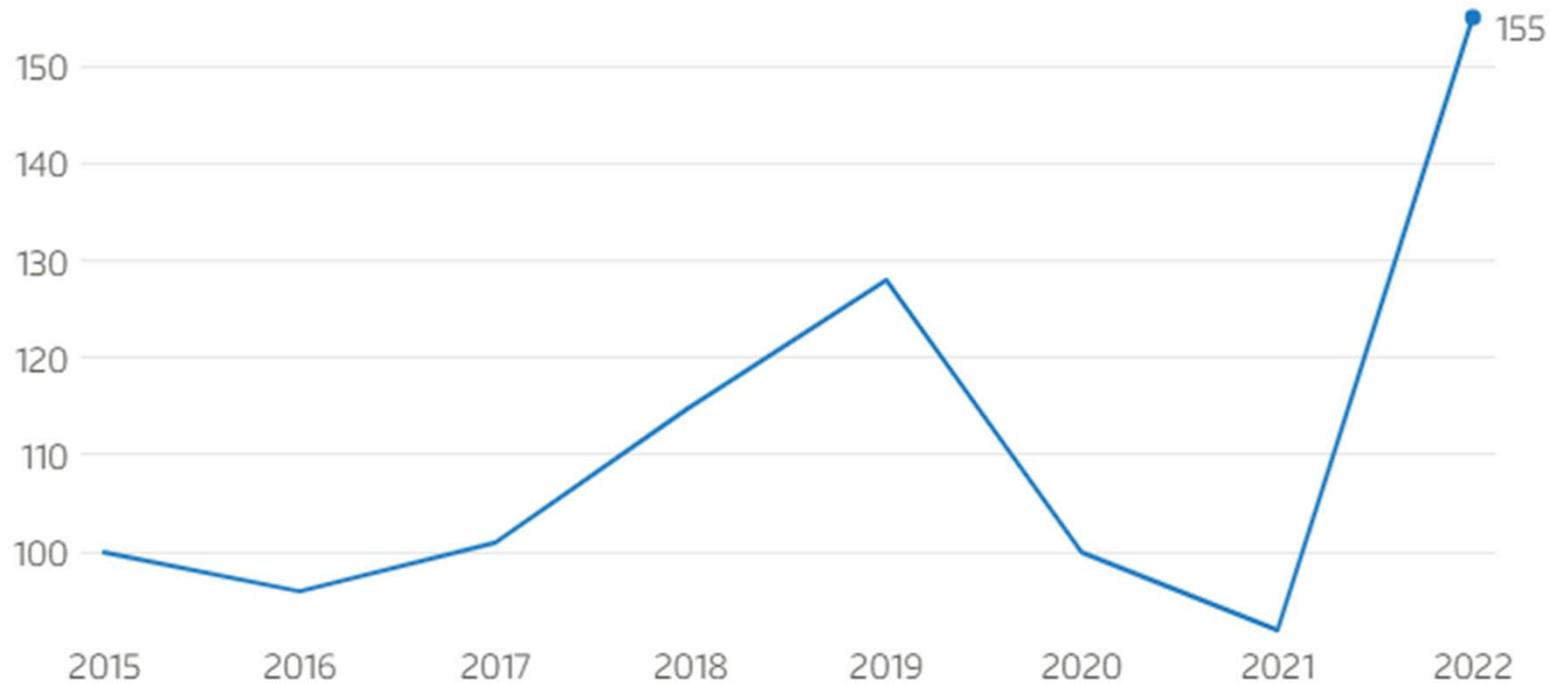


Als Fachkräftemangel bezeichnet man den **Mangelzustand einer Volkswirtschaft**, in dem **eine bedeutende Anzahl von Arbeitsplätzen** für Arbeitnehmende **mit bestimmten Qualifikationen nicht besetzt** werden kann, weil auf dem Arbeitsmarkt **keine entsprechend qualifizierten Fachkräfte** zur Verfügung stehen.

Es ist nicht nur ein Gefühl



Der Fachkräftemangel-Index befindet sich auf einem Rekordhoch



100 entspricht dem durchschnittlichen Fachkräftemangel im Jahr 2015

Quelle: Adecco

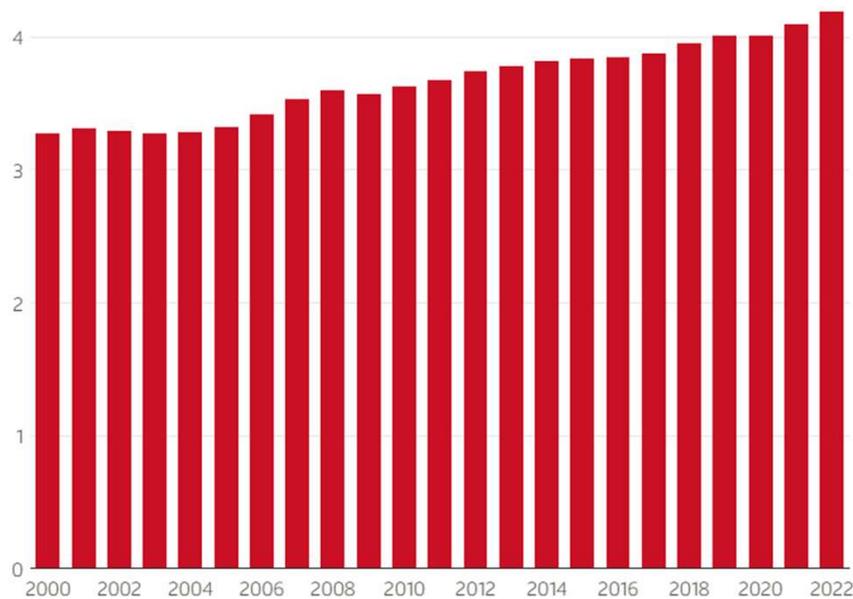
Fachkräftemangel ist real



2022 haben so viele Menschen gearbeitet wie noch nie und waren besser qualifiziert

Die Zahlen beziehen sich für jedes Jahr auf das vierte Quartal

■ Beschäftigte nach Vollzeitäquivalenten (in Millionen)

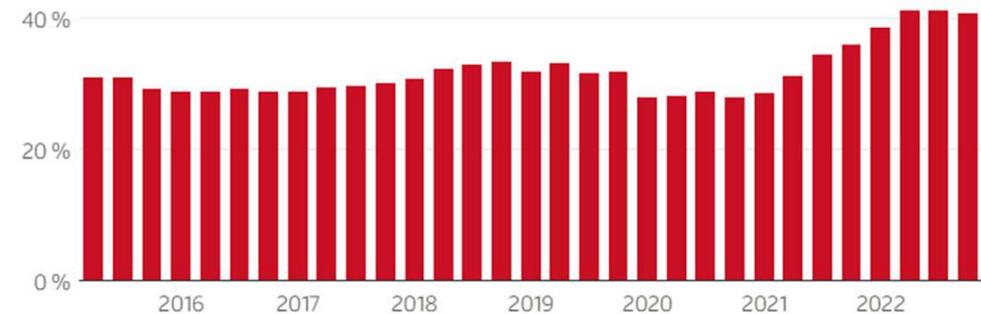


Quelle: Bundesamt für Statistik

122'000 offene Stellen in den letzten 3 Monaten / Okt.-Dez. 2022 → +18% im Vorjahresvergleich

Suche nach Arbeitskräften bereitet Schwierigkeiten

Qualifizierte Arbeitskräfte* schwer oder nicht gefunden



*Personal mit Berufsllehre, höherer Berufsbildung oder Hochschulabschluss

Gewichtung nach Anzahl der Beschäftigten

Quelle: BFS

Fachkräftemangel

75% der Unternehmen haben bereits jetzt Mühe, ihre Stellen zu besetzen.

Und dies in fast allen Bereichen der Unternehmen.



Ursachenforschung zum Fachkräftemangel



Demografie-Entwicklung



Akademisierung



Technologische Entwicklung



Arbeitsmodelle



Junge Generationen



Arbeitsbedingungen

Ursachenforschung zum Fachkräftemangel



Demografie-Entwicklung



Akademisierung



Technologische Entwicklung



Arbeitsmodelle



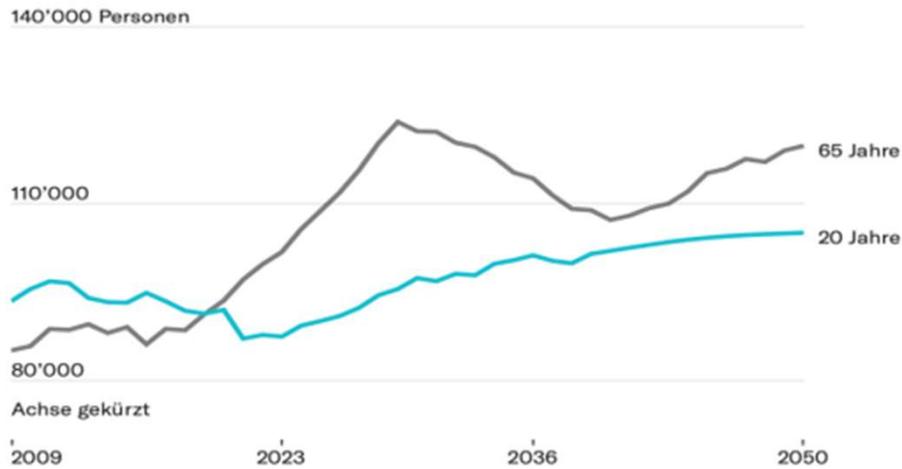
Junge Generationen



Arbeitsbedingungen

Demografie

Babyboomer verabschieden sich aus dem Arbeitsmarkt – der Nachwuchs fehlt
Anzahl 20- und 65-Jährige in der Schweiz

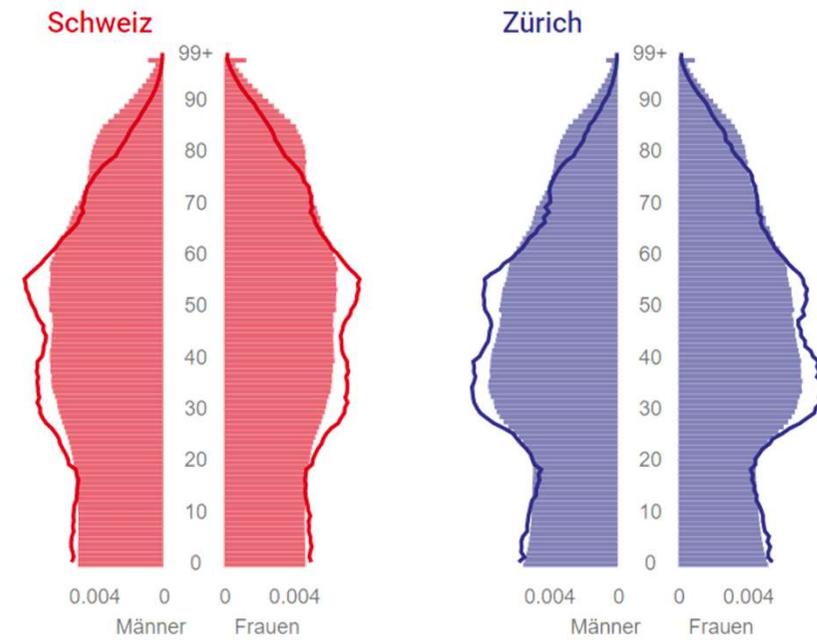


Quelle: Demografik.

Bildquelle: republik.ch/2022/07/11/als-wo-sind-alle-tin

Altersaufbau

Anteil Personen nach Altersgruppe



Anteil der Personen im Alter x = Anzahl der Personen im Alter x /

Quelle: Bundesamt für Statistik / www.viz.bfs.admin.ch

Ursachenforschung zum Fachkräftemangel



Demografie-Entwicklung



Akademisierung



Technologische Entwicklung



Arbeitsmodelle

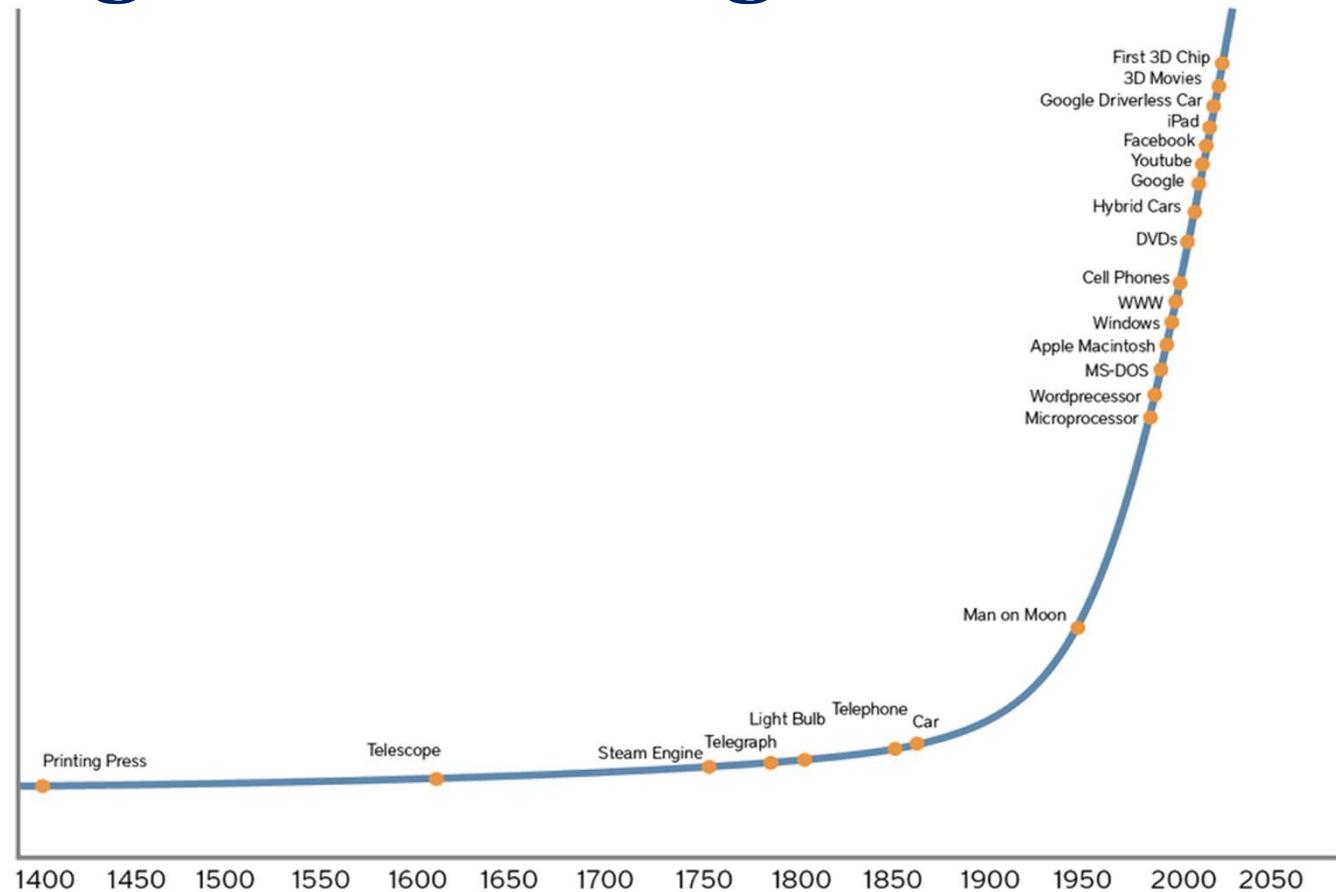


Junge Generationen



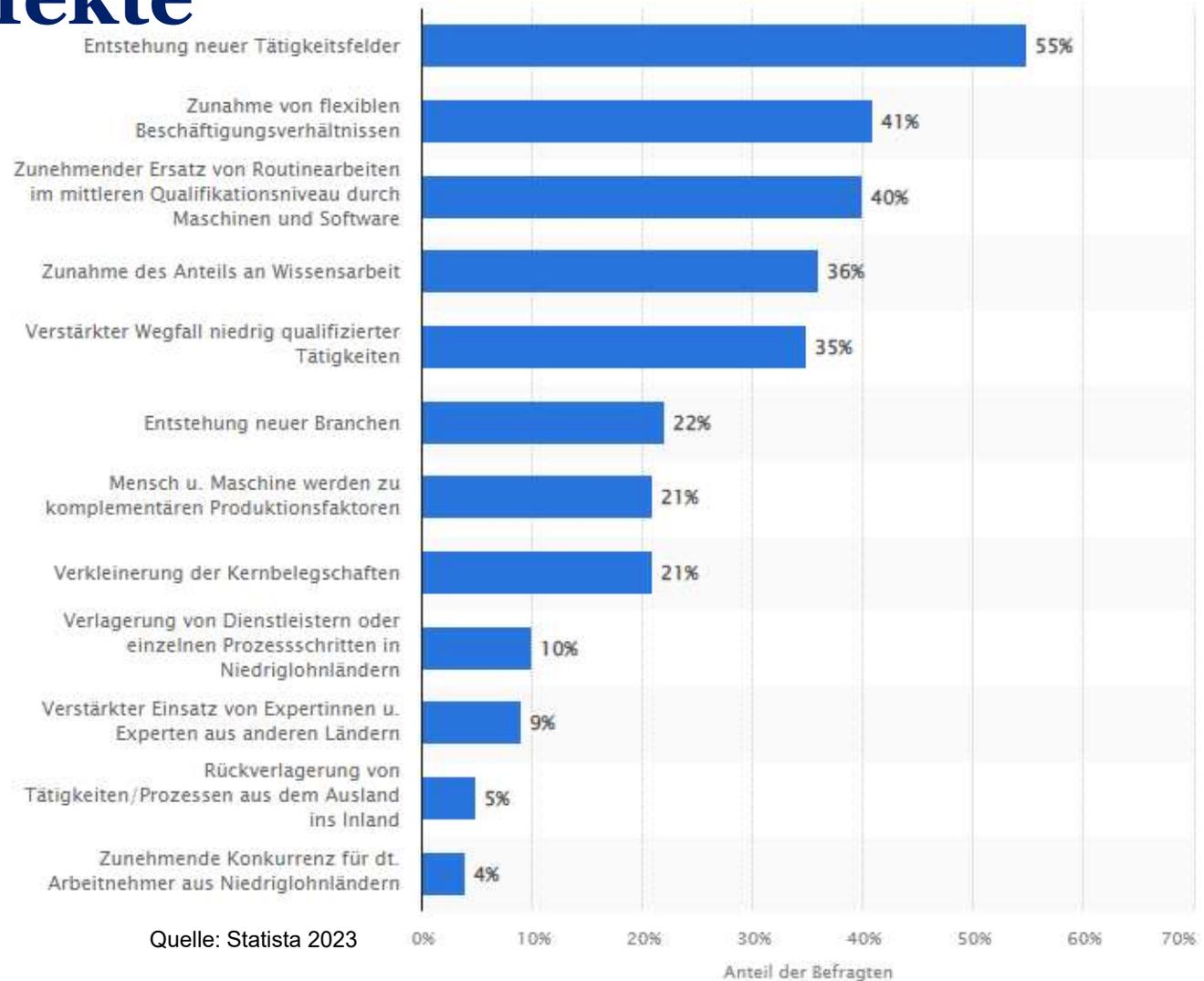
Arbeitsbedingungen

Beschleunigung des technologischen Wachstums



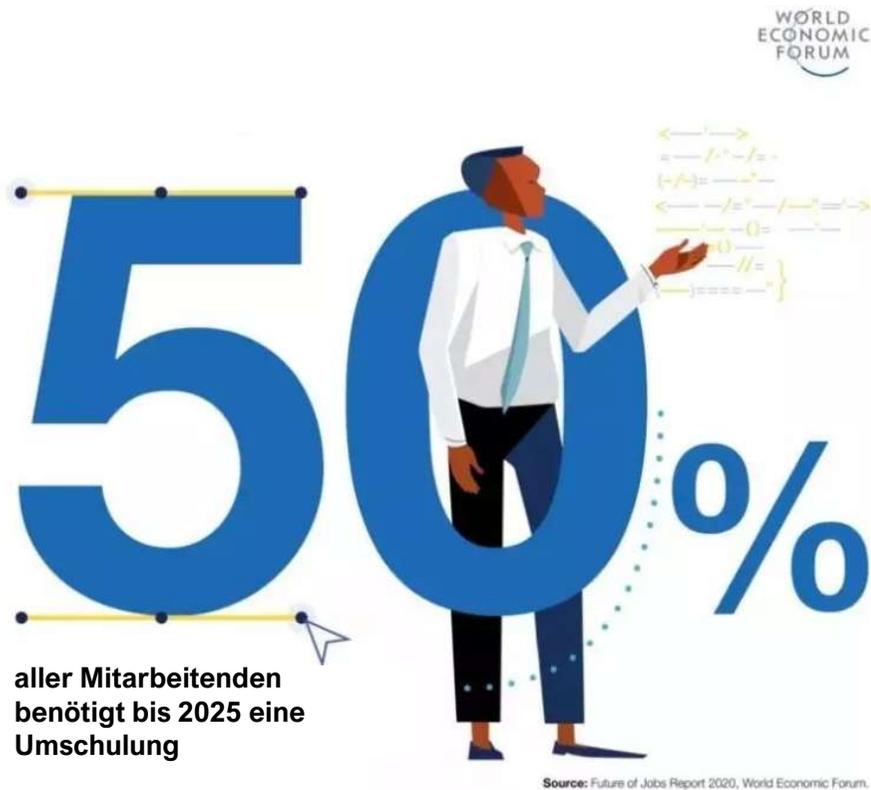


Beschäftigungseffekte durch digitale Transformation





Massive Umschulungen nötig



TOP10 Skills 2025



Technologische Entwicklung

Type of skill

-  Problem-Lösung
-  Selbst-Führung
-  Zusammenarbeit mit Anderen
-  Technologieanwendung und -Weiterentwicklung

-  Analytisches Denken und Innovation
-  Aktives Lernen und Lernstrategien
-  Komplexes Problemlösen
-  Kritisches Denken und Analysieren
-  Kreativität, Originalität und Initiative
-  Leadership und sozialer Einfluss
-  Technologieanwendung, -Überprüfung und -Kontrolle
-  Technologisches Design und Programmierung
-  Resilienz, Stresstoleranz und Flexibilität
-  Logisches Denken, Problemlösefähigkeit und Ideenfindung

Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum.

Ursachenforschung zum Fachkräftemangel



Demografie-Entwicklung



Akademisierung



Technologische Entwicklung



Arbeitsmodelle



Junge Generationen



Arbeitsbedingungen

FACHKRÄFTEMANGEL: URSACHENFORSCHUNG

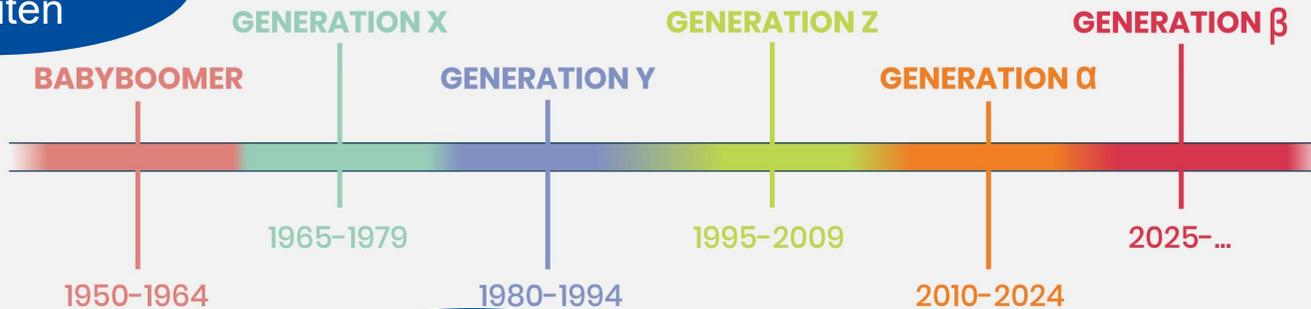
Generation Y, Z und Alpha



Arbeiten um zu leben

Leben um zu arbeiten

GENERATIONENÜBERSICHT



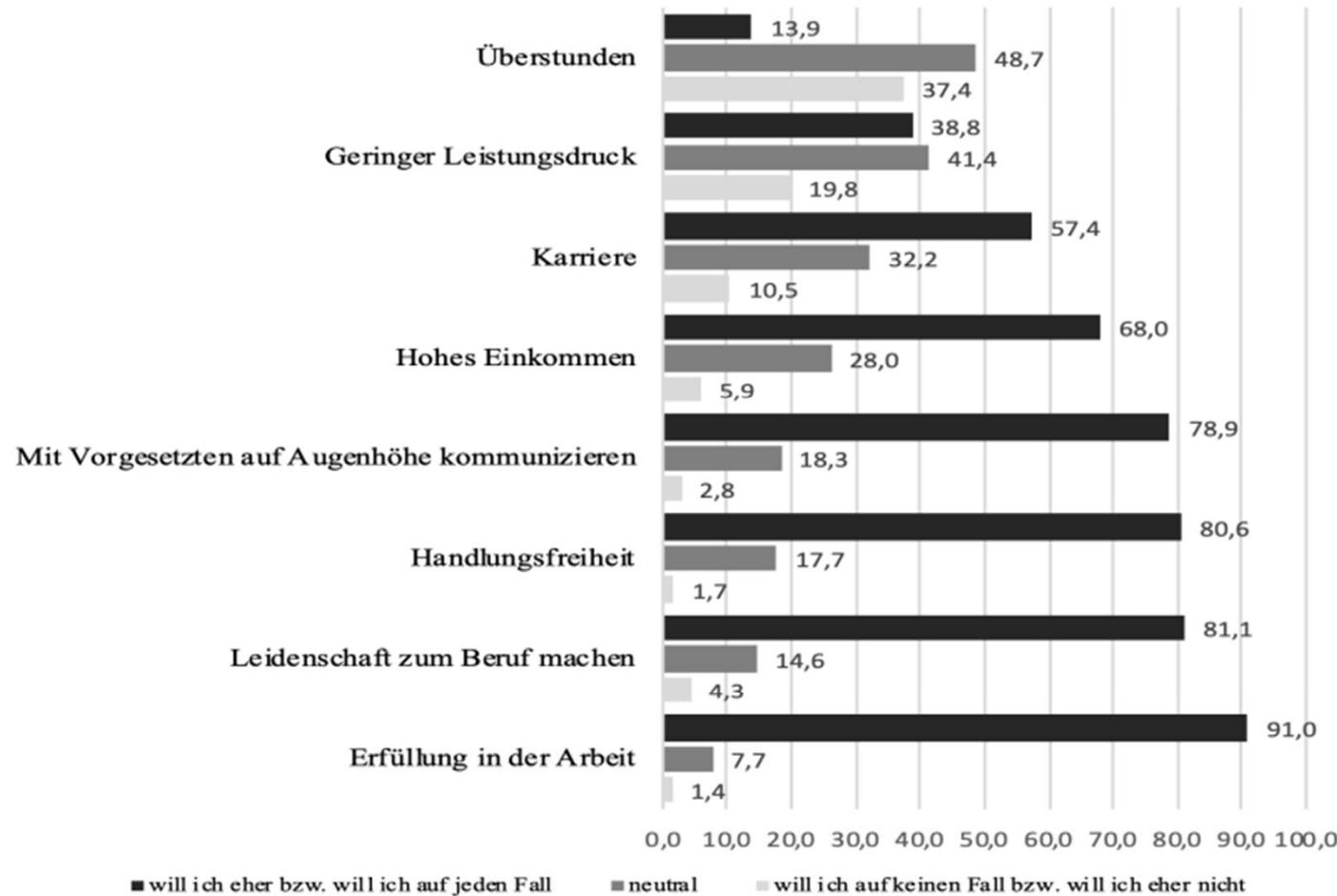
Arbeit+Leben verbinden

Arbeit als Teil des Lebens





Generation Z: Worauf legen sie wert?



Ursachenforschung zum Fachkräftemangel



Demografie-Entwicklung



Akademisierung



Technologische Entwicklung



Arbeitsmodelle



Junge Generationen



Arbeitsbedingungen

Akademisierung

- Die **Anzahl Studierende** hat von 2011 bis 2021 um **25% zugenommen**
- Die **meisten Studierenden** in der Schweiz **studieren an einer Fachhochschule.**

Quelle: Bundesamt für Statistik

Ursachenforschung zum Fachkräftemangel



Demografie-Entwicklung



Akademisierung



Technologische Entwicklung



Arbeitsmodelle



Junge Generationen



Arbeitsbedingungen



Teilzeit

Vollzeit

Arbeitslosigkeit \neq Beschäftigungsgrad

Wie lässt sich der Beschäftigungsgrad erhöhen?

Ursachenforschung zum Fachkräftemangel



Demografie-Entwicklung



Akademisierung



Technologische Entwicklung



Arbeitsmodelle



Junge Generationen



Arbeitsbedingungen

FACHKRÄFTEMANGEL: URSACHENFORSCHUNG



Arbeitsbedingungen

- Anstellungsbedingungen
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitsumfeld

© Shutterstock, Everett Collection



FACHKRÄFTEMANGEL: AUSWIRKUNGEN

Auswirkungen?



Erhöhter Druck auf die
Arbeitnehmenden

Reduzierte
Innovationsleistung

Einschränkung
Wirtschaftsleistung /
Wachstum

**Könnte bitte jede dritte Person im
Raum aufstehen?**

FACHKRÄFTEMANGEL: AUSWIRKUNGEN

Auswirkungen?

Arbeitnehmenden-Markt

2023

Erhöhter Druck auf die
Arbeitnehmenden

Reduzierte
Innovationsleistung

Einschränkung
Wirtschaftsleistung /
Wachstum

FACHKRÄFTEMANGEL: AUSWIRKUNGEN

“Menschen sind das
Wichtigste
im Unternehmen.”



Und jetzt?



Digitalisierung nutzen



Veränderung des
Aus- und Weiterbildung



Alle Menschen-Gruppen
miteinbeziehen



Verschiedene **Massnahmen**
rund um die **Menschen im**
Unternehmen

Gewinnung &
Onboarding

Anstellungs-
bedingungen

Arbeitsbedingungen

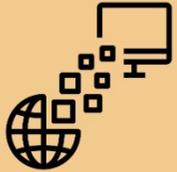
Art der Führung

Weiterentwicklung

Offboarding

HANDLUNGSANSÄTZE

Und jetzt?



Digitalisierung nutzen



Veränderung des
Aus- und Weiterbildung



Alle Menschen-Gruppen
miteinbeziehen



Verschiedene **Massnahmen**
rund um die **Menschen im**
Unternehmen

Gewinnung &
Onboarding

Anstellungs-
bedingungen

Arbeitsbedingungen

Art der Führung

Weiterentwicklung

Offboarding

HANDLUNGSANSÄTZE

Digitalisierung nutzen



Digitalisierung nutzen

Grafik: Fotolia © alphaspirt



HANDLUNGSANSÄTZE

- Der Chatbot basiert auf einem **maschinellen Lernmodell**, das menschliche Eingaben versteht und in einer natürlich klingenden Weise antwortet.
- Der Chatbot kann Gedichte schreiben, Texte zusammenfassen oder sogar programmieren

© OpenAI



Digitalisierung nutzen

CHAT GPT



= Chat Generative Pre-trained Transformer

Ein Beispiel...

ChatGPT: Wie kann die Digitalisierung helfen, den Fachkräftemangel zu bewältigen?

- Effizientere Prozesse
- Neue Arbeitsmodelle
- Erweiterte Ausbildungsmöglichkeiten
- Erhöhte Attraktivität für junge Fachkräfte

- Unternehmen müssen bereit sein, in die dafür notwendigen Technologien und Ressourcen zu investieren



Die Digitalisierung kann auf verschiedene Arten helfen, den Fachkräftemangel zu bewältigen:  

1. Effizientere Prozesse: Durch den Einsatz digitaler Technologien wie Automatisierung, Künstlicher Intelligenz und Robotik können viele Aufgaben schneller und effizienter erledigt werden. Dadurch wird weniger Personal benötigt, um dieselbe Arbeit zu erledigen.
2. Neue Arbeitsmodelle: Durch die Digitalisierung können neue Arbeitsmodelle wie Remote-Arbeit oder flexible Arbeitszeiten ermöglicht werden. Das erweitert den Pool potenzieller Mitarbeiter und macht es für Unternehmen einfacher, Fachkräfte zu finden und zu halten.
3. Erweiterte Ausbildungsmöglichkeiten: Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten für die Ausbildung von Fachkräften. Zum Beispiel können Online-Kurse und Schulungen angeboten werden, die flexibel und jederzeit zugänglich sind. Dadurch können mehr Menschen erreicht und für bestimmte Berufe qualifiziert werden.
4. Erhöhte Attraktivität für junge Fachkräfte: Digitale Technologien sind für viele junge Menschen selbstverständlich und attraktiv. Unternehmen, die auf moderne Technologien setzen, können daher für junge Fachkräfte attraktiver sein und so den Fachkräftemangel reduzieren.

Insgesamt kann die Digitalisierung dazu beitragen, Prozesse zu optimieren, neue Arbeitsmodelle zu schaffen, Ausbildungsmöglichkeiten zu erweitern und die Attraktivität für junge Fachkräfte zu erhöhen. Allerdings müssen Unternehmen auch bereit sein, in die dafür notwendigen Technologien und Ressourcen zu investieren.

Und jetzt?



Digitalisierung nutzen



Veränderung des
Aus- und Weiterbildung



Alle Menschen-Gruppen
miteinbeziehen



Verschiedene **Massnahmen**
rund um die **Menschen im**
Unternehmen

Gewinnung &
Onboarding

Anstellungs-
bedingungen

Arbeitsbedingungen

Art der Führung

Weiterentwicklung

Offboarding

HANDLUNGSANSÄTZE

Das Aus- und Weiterbildungs- angebot anpassen



Veränderung des
Aus- und Weiterbildung

$$\sum_{n=0}^{\infty} \int_0^1 \frac{(-1)^n x^n}{n!} dx = \sum_{n=0}^{\infty} \frac{(-1)^n}{n!} \int_0^1 x^n dx = \sum_{n=0}^{\infty} \frac{(-1)^n}{n!} \frac{1}{(n+1)} \int_0^1 x^{n+1} dx$$

numerisch berechenbar!

Es gilt: $\int_0^1 e^{-x} dx = 1 - e^{-1}$ (Laplace 1712)

$$\sum_{n=0}^{\infty} \int_0^1 \frac{(-1)^n x^n}{n!} dx = \sum_{n=0}^{\infty} \frac{(-1)^n}{n!} \int_0^1 x^n dx = \sum_{n=0}^{\infty} \frac{(-1)^n}{n!} \frac{1}{(n+1)} \int_0^1 x^{n+1} dx$$

numerisch berechenbar!

Es gilt: $\int_0^1 e^{-x} dx = 1 - e^{-1}$ (Laplace 1712)

Die Kernkompetenzen der Zukunft

Kommunikation & Konfliktlösung
Kreativität & Innovation
In Netzwerken Denken/Handeln
Projektorientiertes Arbeiten
Storytelling
Zusammenarbeit im Team

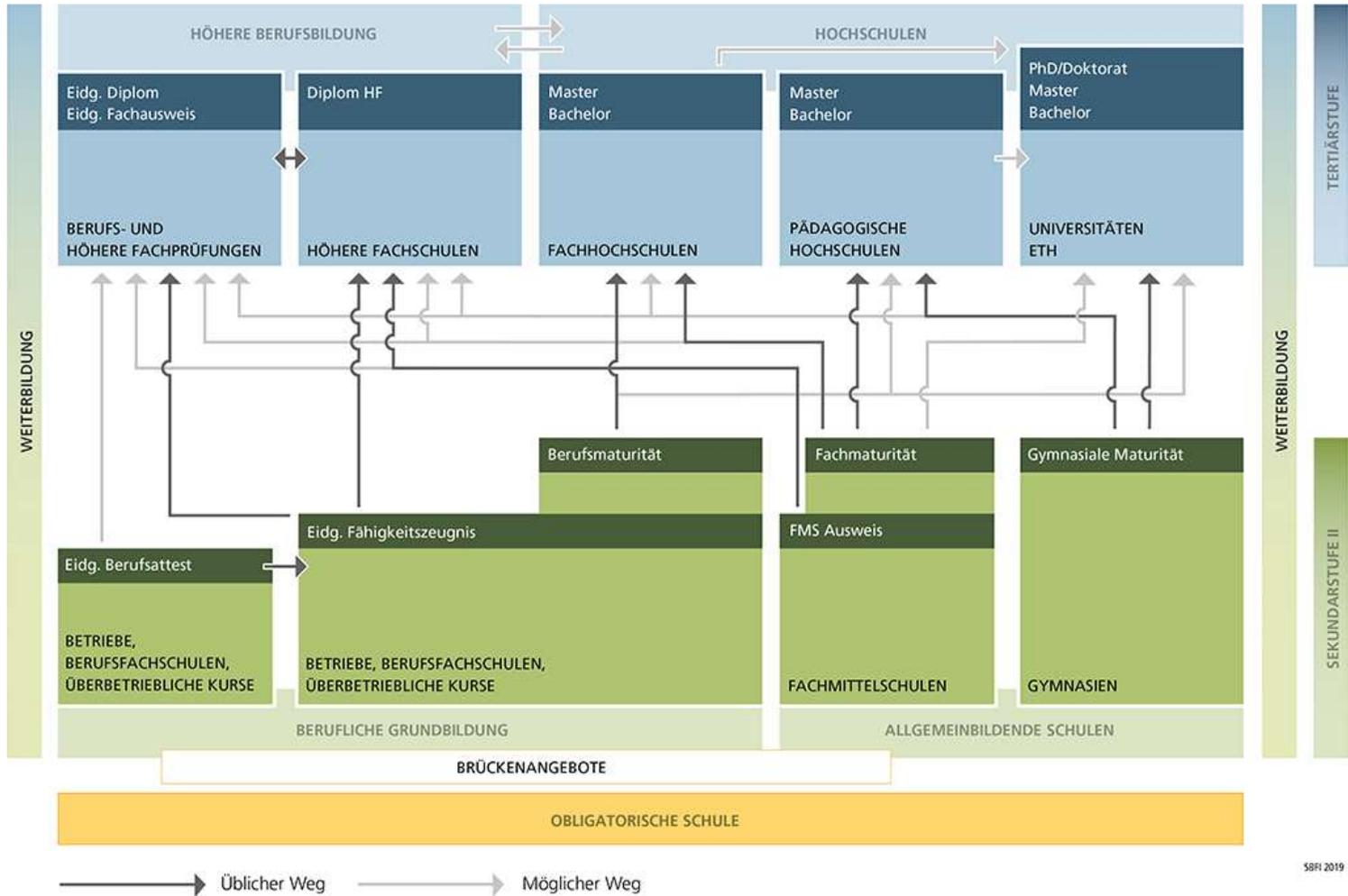
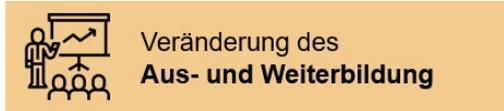


Digital Analytics
Digitale Innovation

Resilienz
Selbstführung
Unternehmerisches
Denken/Handeln
Problemlösungskompetenz
Entscheidungskompetenz
Transformationsmanagement
Überzeugen & Verhandeln



HANDLUNGSANSÄTZE





«Die Schweiz ist stolz auf das duale Bildungssystem, doch die Entwicklung geht in eine andere Richtung. Vielen Jugendlichen wird vermittelt, dass sie mit einem Lehrabschluss weniger Möglichkeiten hätten. Deshalb müssen wir den Schweizer Traum vom “Lernenden zum CEO” wiederbeleben.»

Dominik Schmid, Yousty

«Schauen wir, dass wir wieder alle mit Stolz auf unsere Lehren und handwerklichen Berufe schauen.»

Ricarda Demarmels, CEO Emmi Gruppe



HANDLUNGSANSÄTZE

Und jetzt?



Digitalisierung nutzen



Veränderung des
Aus- und Weiterbildung



Alle Menschen-Gruppen
miteinbeziehen



Verschiedene **Massnahmen**
rund um die **Menschen im**
Unternehmen

Gewinnung &
Onboarding

Anstellungs-
bedingungen

Arbeitsbedingungen

Art der Führung

Weiterentwicklung

Offboarding

Alles Potenzial nutzen



Bildquelle: TUCed (Foto: Dreamstime.com/Goodluz)



Bild: pixelfit @ iStock

Und jetzt?



Digitalisierung nutzen



Veränderung des
Aus- und Weiterbildung



Alle Menschen-Gruppen
miteinbeziehen



Verschiedene **Massnahmen**
rund um die **Menschen im**
Unternehmen

Gewinnung &
Onboarding

Anstellungs-
bedingungen

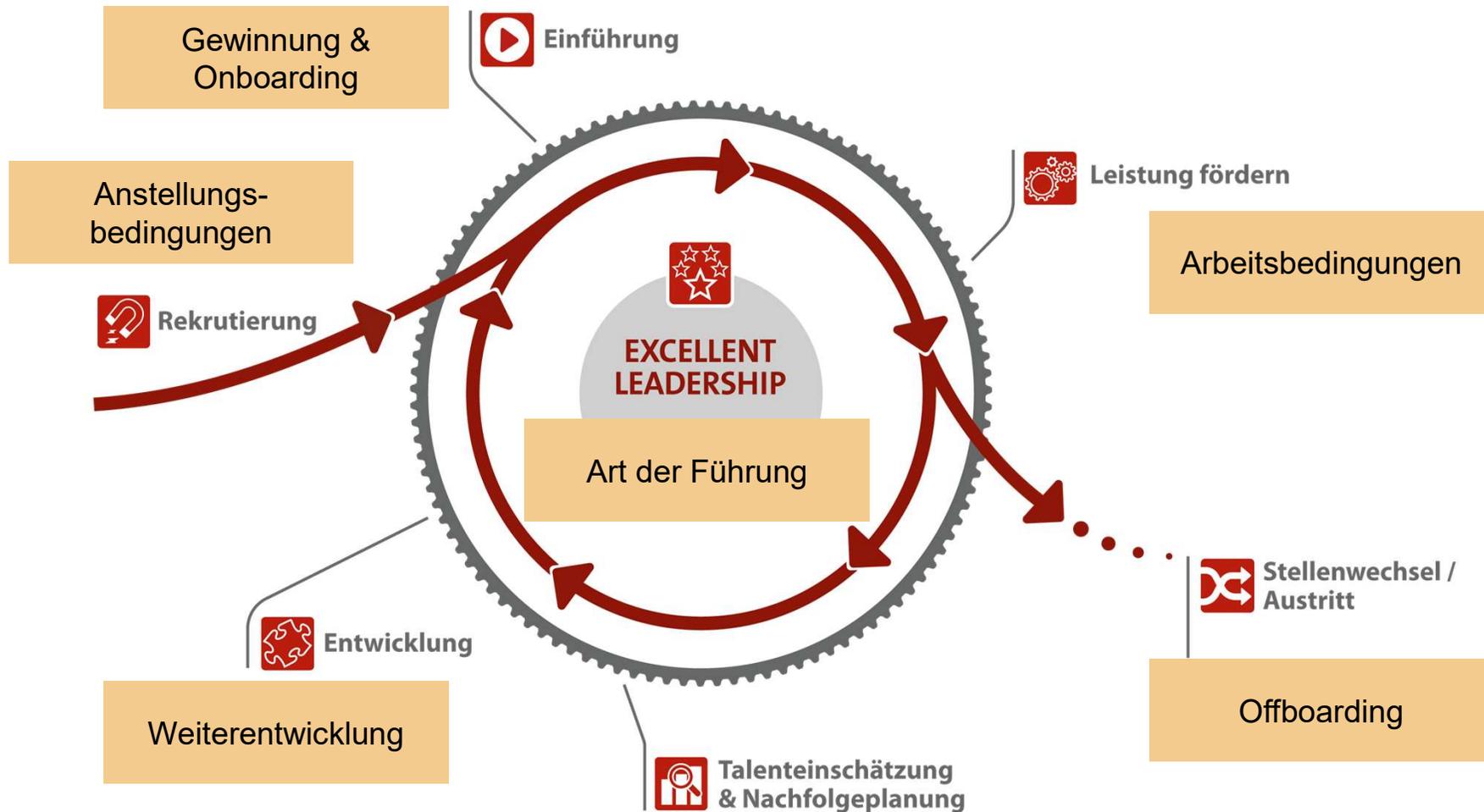
Arbeitsbedingungen

Art der Führung

Weiterentwicklung

Offboarding

Mensch im Zentrum über den ganzen Zyklus



HANDLUNGSANSÄTZE

Menschen anziehen und finden



Gewinnung & Onboarding

Dein Traumberuf - Wechseln macht glücklich.
Gesponsert •

Bei uns geht Bewerbungen ohne Lebenslauf und Anschreiben. 😊 Lernen wir uns einfach per Chat kennen. Wir suchen ... Mehr anzeigen

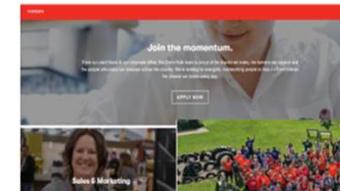
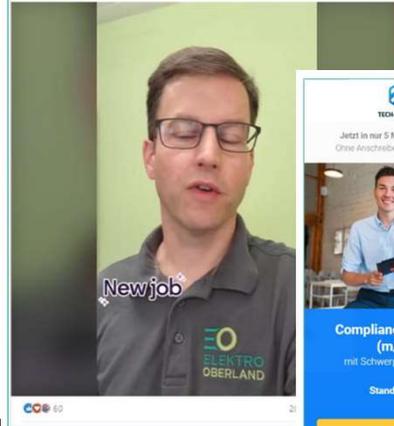


MESSANGER
Anlagenführer (m/w)
Konsumentenpackungen i...
[MEHR DAZU](#)

Abdu... 14 Kommentare 3 Mal geteilt

René Schmid (Gerne per Du) • 1.
Mit Freude und Engagement verbunden
2 Monate •

Liebes Netzwerk,
Wir suchen Verstärkung 🙌
Wer kennt einen Elektro-Projektleiter der zu uns passen würde 🙌
#4tageweche
#freude
#leichtigkeit
#integrität
#vertrauen
#verbundenheit
#kompetenz



TECH-SOLUTION

Jetzt in nur 5 Minuten bewerben: Ohne Anschreiben, ohne Lebenslauf.

Frage 1 von 5: **Liegt ein Studium der Rechtswissenschaften oder Compliance Master vor?**

Frage 3 von 5: **Besitzt du gute Kenntnisse von Compliance im Finanzsektor?**

Frage 5 von 5: **Wie schnell könntest Du die Stelle antreten?**

Damit wir uns bei Dir melden können, lass uns bitte wissen, wie wir dich erreichen können:

Dein Name: _____
Telefonnummer: _____
E-Mail Adresse (optional): _____
 Ich akzeptiere die Datenschutzerklärung

Jetzt absenden!

Deine Bewerbung wird selbstverständlich strikt und vertraulich behandelt.





**“Zahlen wir doch einfach besser
als die Konkurrenz, dann bekommen
wir schon die richtigen Mitarbeitenden.”**





Attraktive Anstellungsbedingungen

Anstellungsbedingungen

 <p>Familienzeit</p>	 <p>Flexible Arbeitszeiten</p>	 <p>Homeoffice</p>	 <p>Arbeitsklima</p>	 <p>Mitarbeitenden- Anlässe</p>	 <p>Personalverband</p>
 <p>Dienstjubiläums- Geschenke</p>	 <p>Familienzulagen</p>	 <p>Lohngleichheit</p>	 <p>Pensionskassen- Beiträge</p>	 <p>Selbstwirk- samkeit erleben</p>	 <p>Weiterbildungs- angebote</p>
			 <p>Gesundheits- Förderung</p>	 <p>Mobilitäts- beitrag</p>	 <p>Ferien als Erholungszeit</p>

Quelle: Stadt Kriens

HANDLUNGSANSÄTZE



Verschiedene **Massnahmen**
rund um die **Menschen** im
Unternehmen

Arbeitsbedingungen

JOIN

OUR

TEAM

«Wir arbeiten 5 Tage die Woche vor Ort»



© iStock-940124188



HANDLUNGSANSÄTZE



Verschiedene **Massnahmen**
rund um die **Menschen im**
Unternehmen

Gewinnung &
Onboarding

**Unterschrieben!
Gewonnen?**



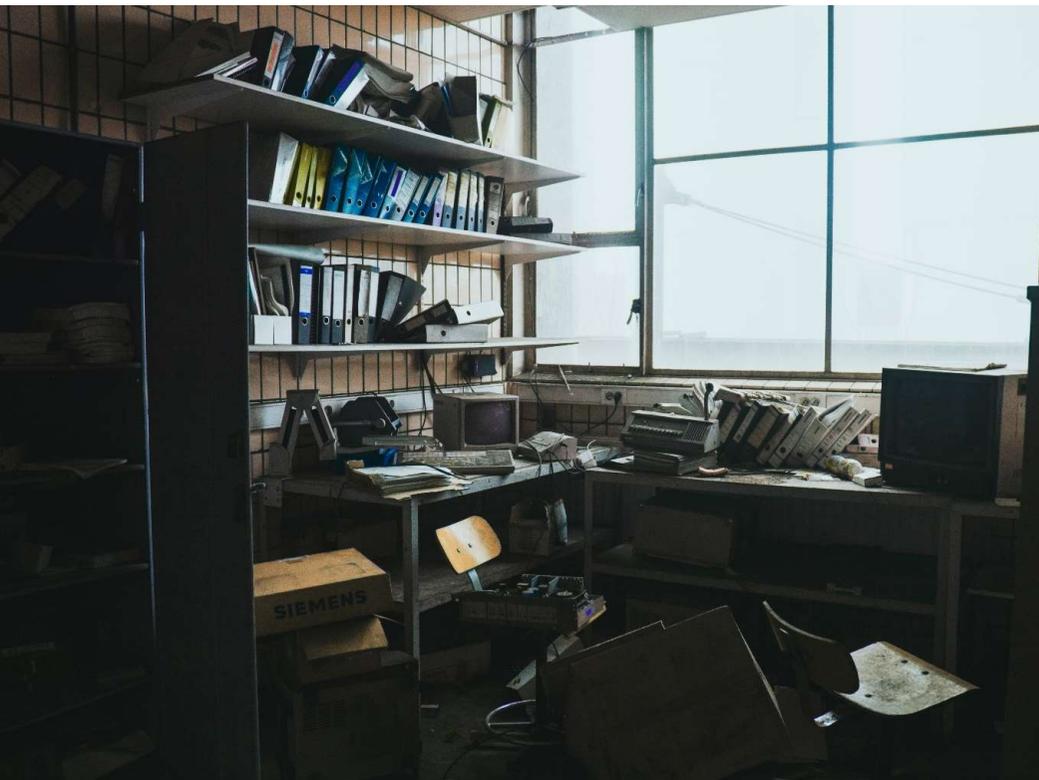
HANDLUNGSANSÄTZE

Mit kritischem Blick aufs Ganze



Verschiedene **Massnahmen**
rund um die **Menschen im**
Unternehmen

Arbeitsbedingungen



© Ingo Bartussek - Fotolia.com



HANDLUNGSANSÄTZE

© Foto: 247-Tailor-Steel, Concept in Beeld



<https://www.zsbarchitekten.ch/kopie-von-ind1-zweifel?lightbox=dataten-keimbxyi>



<https://www.bimos.com/B/at-de/news/300/arbeitsstuehle-in-der-produktion>

HANDLUNGSANSÄTZE

Führen und Lenken



58 27.04.2023 Fachkräftemangel
Quelle: www.tageskarte.io



Verschiedene **Massnahmen**
rund um die **Menschen im**
Unternehmen

Art der Führung



Quelle © akesin@gmail.com - stock.adobe.com

HANDLUNGSANSÄTZE

Lernende führen



Verschiedene **Massnahmen**
rund um die **Menschen im**
Unternehmen

Art der Führung

Quelle: euroakademie.de



HANDLUNGSANSÄTZE

Lebenslanges Lernen: Die Weiterentwicklung aktiv treiben



Verschiedene **Massnahmen**
rund um die **Menschen im**
Unternehmen

Weiterentwicklung

Entwicklung ist eine Reise



Entwicklung bedeutet, den
eigenen Rucksack mit
neuen Kompetenzen und
Erfahrungen zu füllen



Es gibt viele verschiedene
Wege der Entwicklung



Kommunikation ist der
Schlüssel - Wir, unsere
Führungskräfte und alle
Mitarbeiter sollten über
Entwicklung sprechen



Führungskräfte sind ein
Schlüsselfaktor bei der
Förderung von Wachstum
durch Entwicklung



HANDLUNGSANSÄTZE

«Dann halt, sie hat eh nicht
immer ganz so gepasst.»



Verschiedene **Massnahmen**
rund um die **Menschen im**
Unternehmen

Offboarding

TIME TO SAY GOODBYE

Mehr als 60 % der Arbeitnehmenden,
die den Arbeitsplatz gewechselt haben,
würden **zurückkehren**



FAZIT

Fachkräftemangel- duales Bildungssystem als Auslaufmodell?

1+1=3

FAZIT

Duales Bildungssystem? Weiterhin eine grosse Chance.



Aber: Wir sind ganzheitlicher gefordert und werden uns alle mehr engagieren müssen.



Danke fürs Zuhören