



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

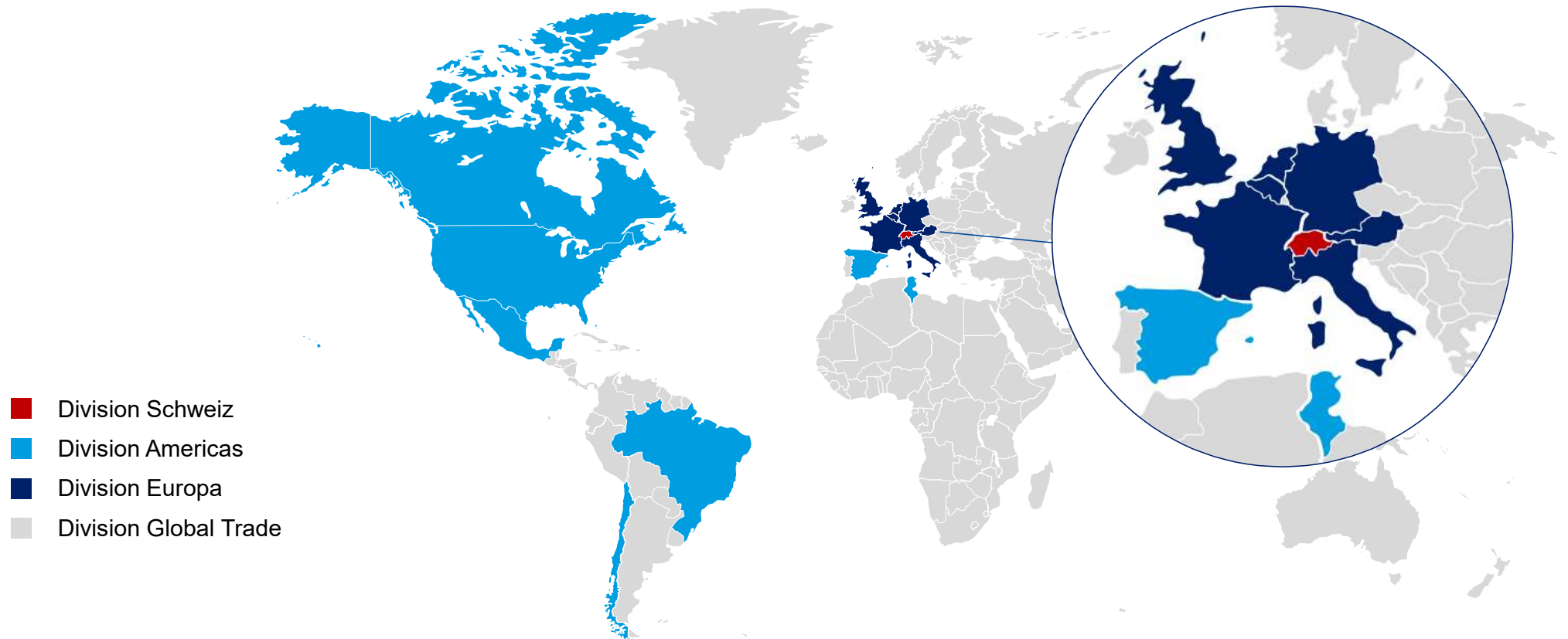
# Fakten und Zahlen

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.

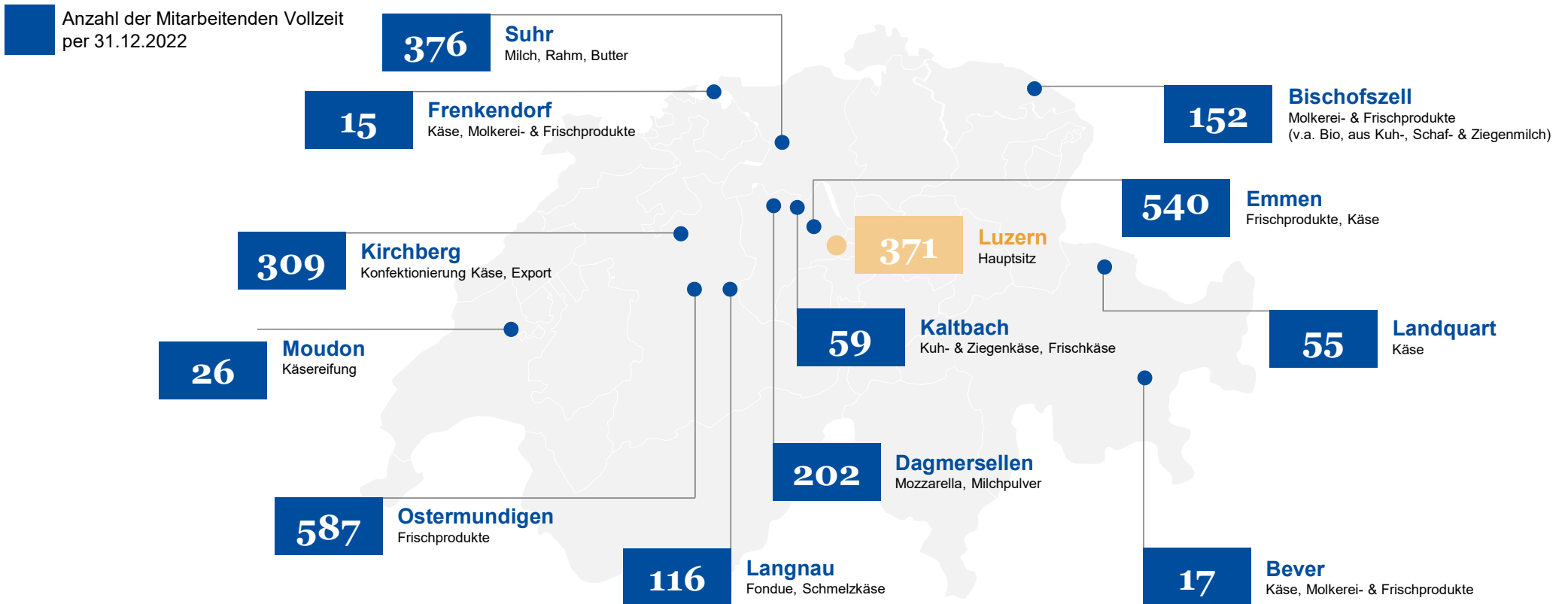
**25**

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

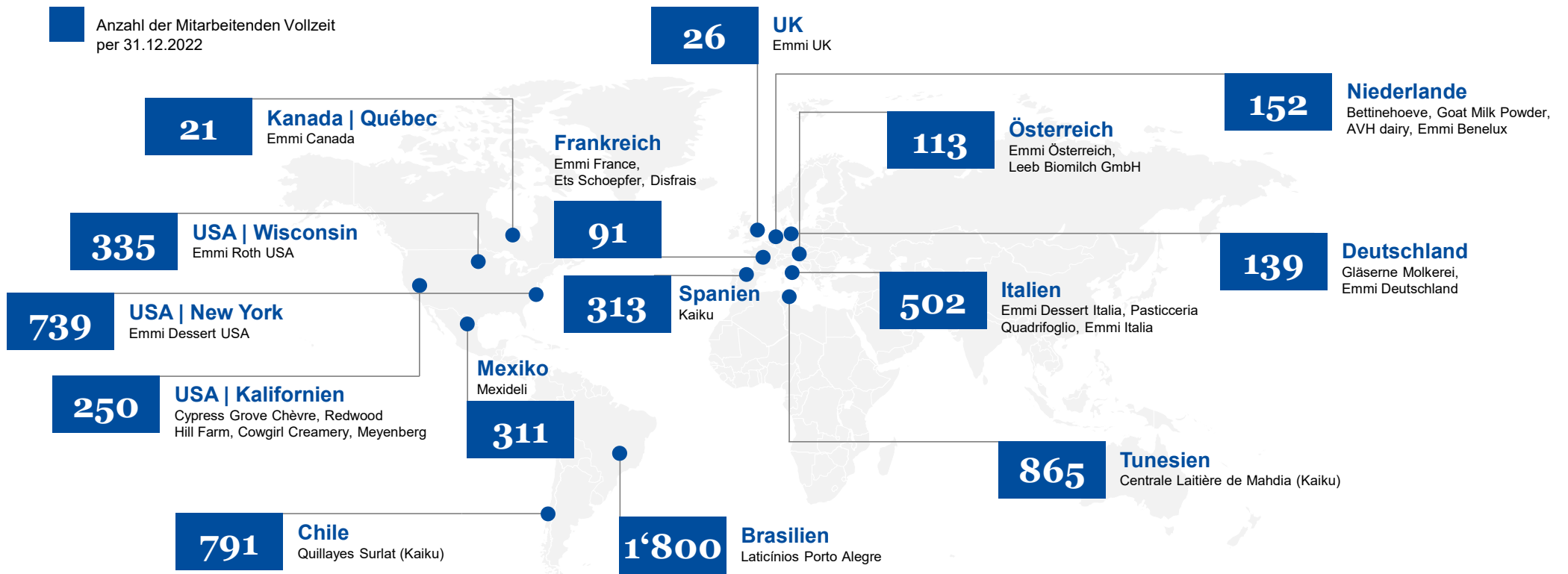
**131**

Lernende  
absolvieren bei  
Emmi in der  
Schweiz ihre  
Ausbildung.

# In der Schweiz verwurzelt



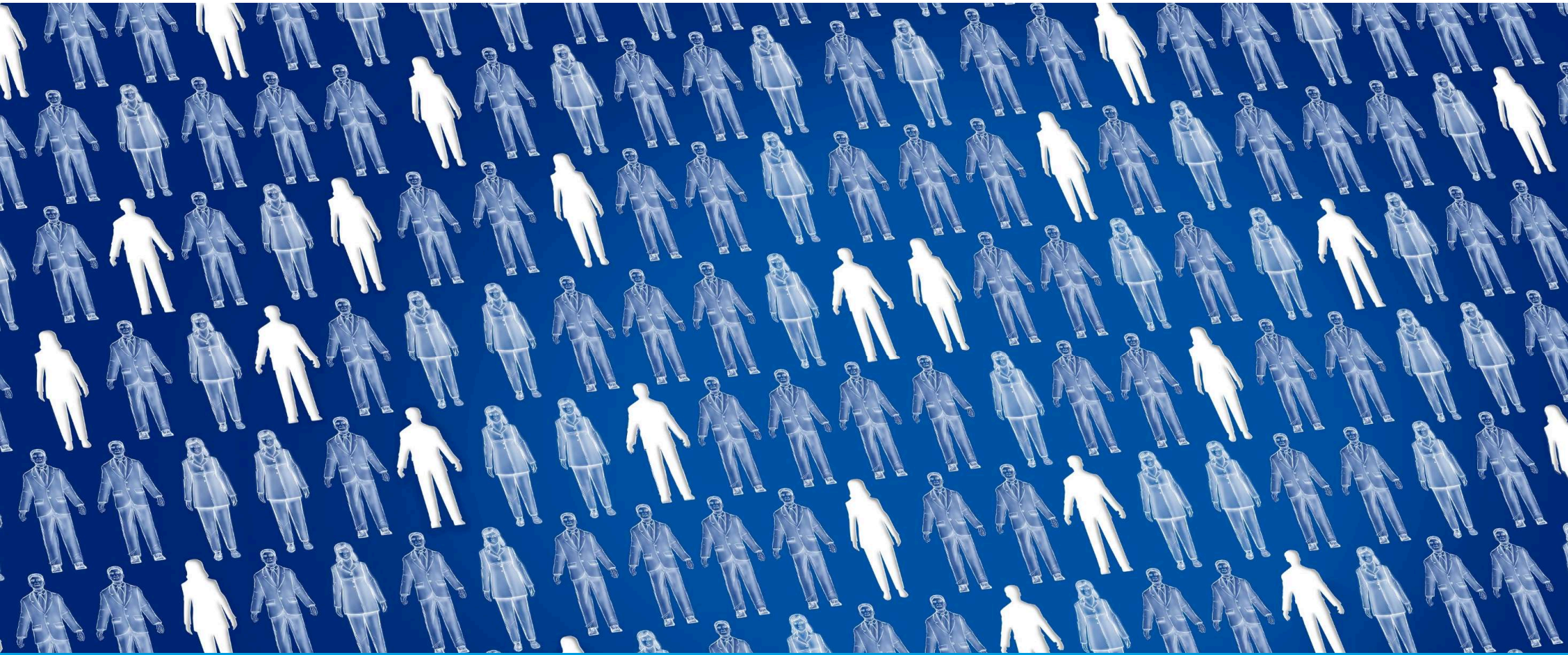
# Tochtergesellschaften im Ausland





# 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





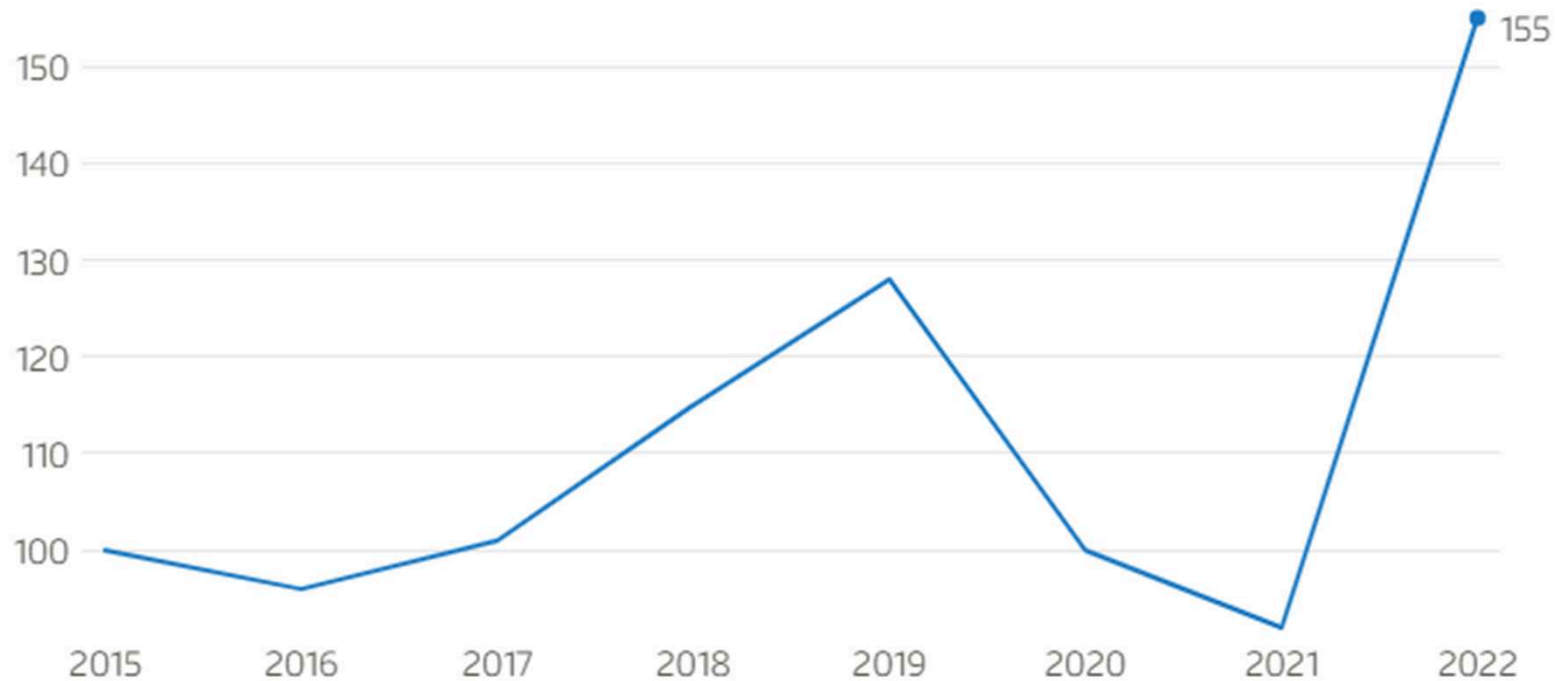
# Was ist Fachkräftemangel?

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

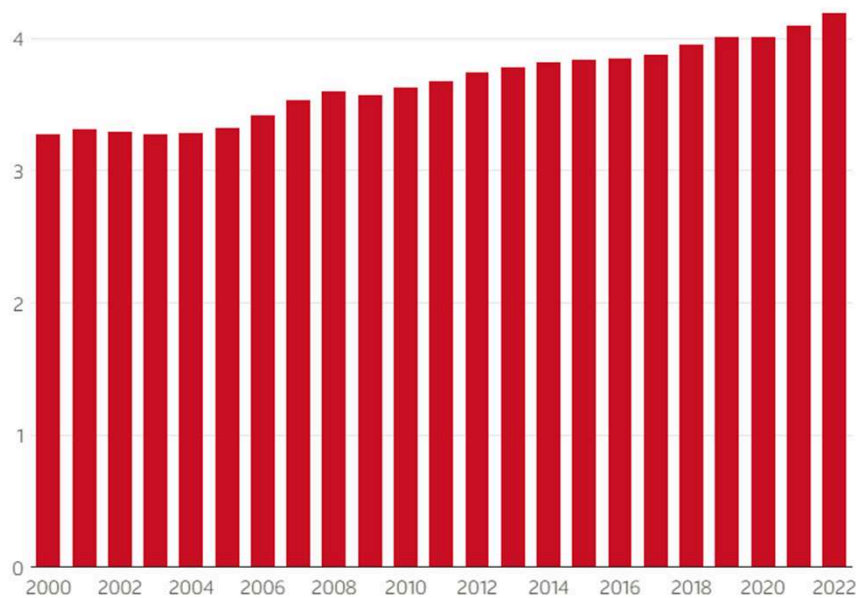
# Fachkräftemangel ist real



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)

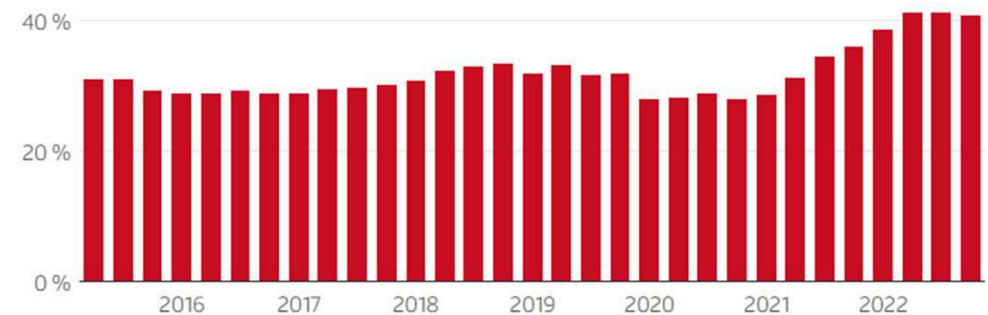


Quelle: Bundesamt für Statistik

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**

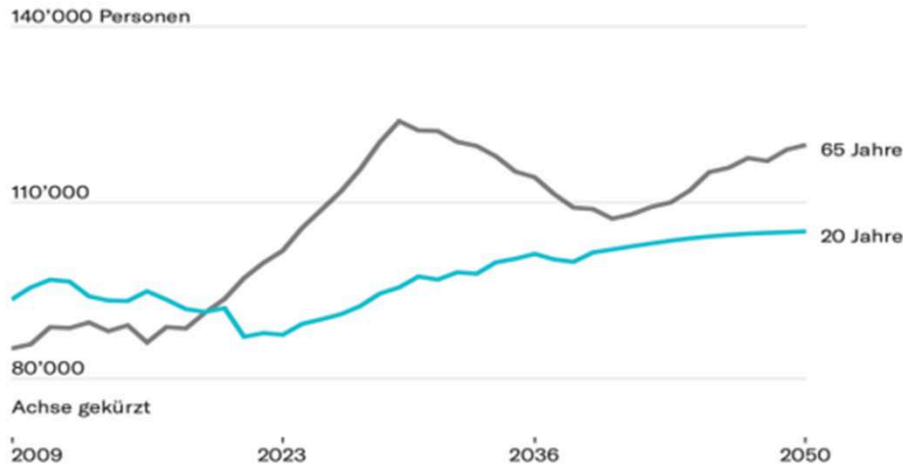


**Arbeitsbedingungen**



# 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](https://republik.ch/2022/07/11/als-wo-sind-alle-tin)

## Altersaufbau

Anteil Personen nach Altersgruppe



— 2019 ■ 2050

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

Quelle: Bundesamt für Statistik / [www.viz.bfs.admin.ch](http://www.viz.bfs.admin.ch)

# Ursachenforschung zum Fachkräftemangel



**Demografie-Entwicklung**



**Akademisierung**



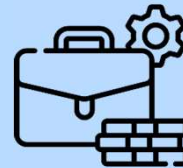
**Technologische Entwicklung**



**Arbeitsmodelle**

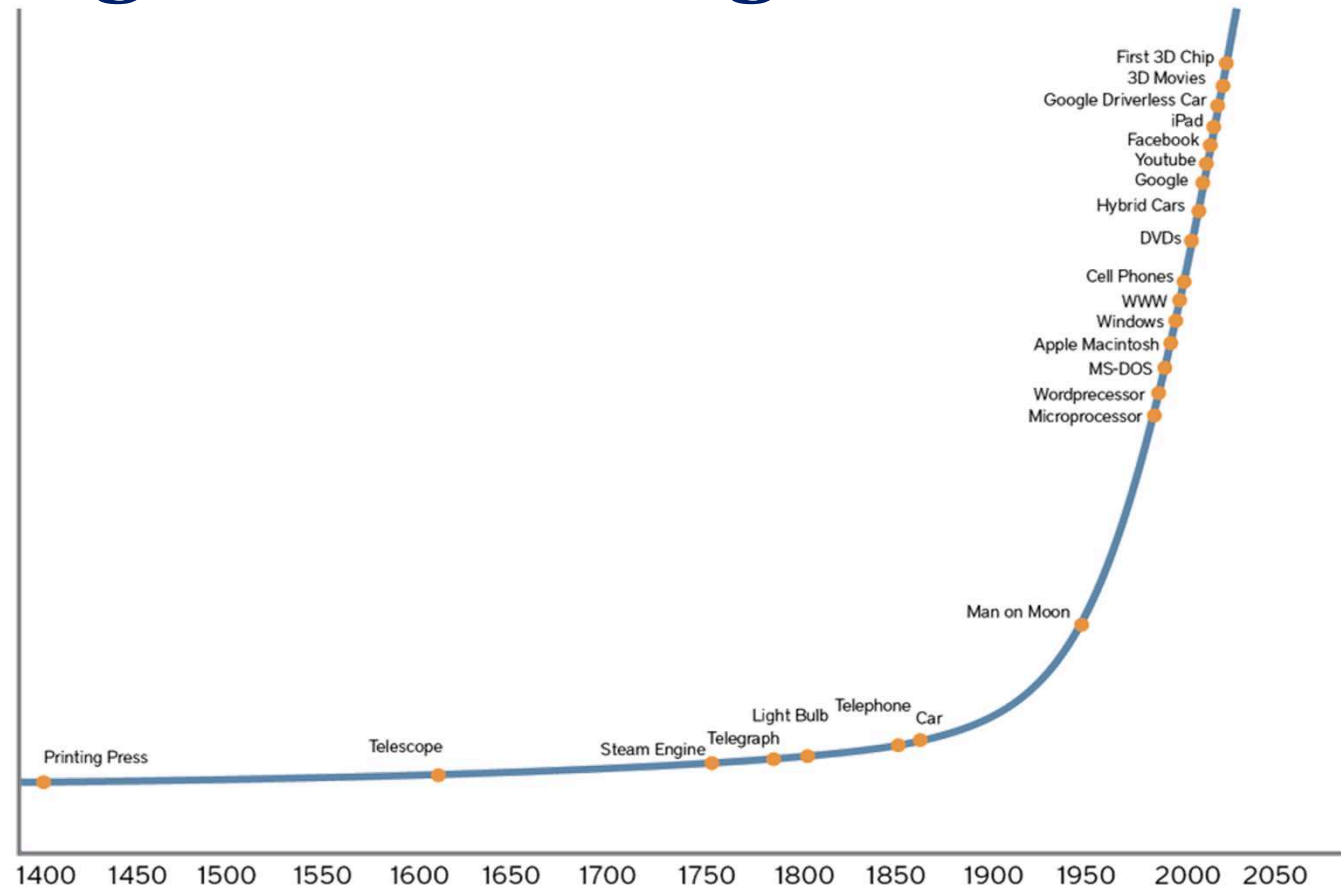


**Junge Generationen**



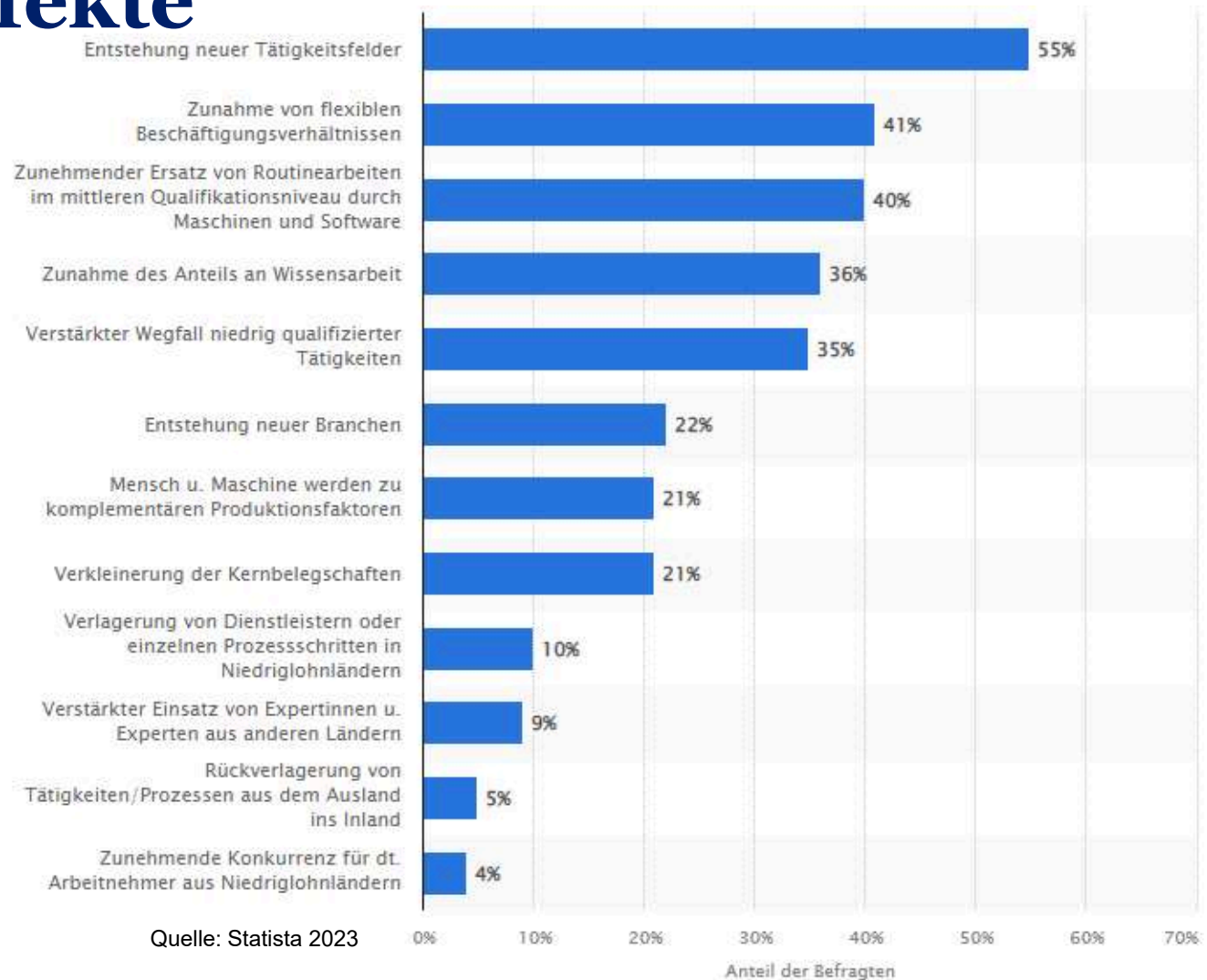
**Arbeitsbedingungen**

# Beschleunigung des technologischen Wachstums



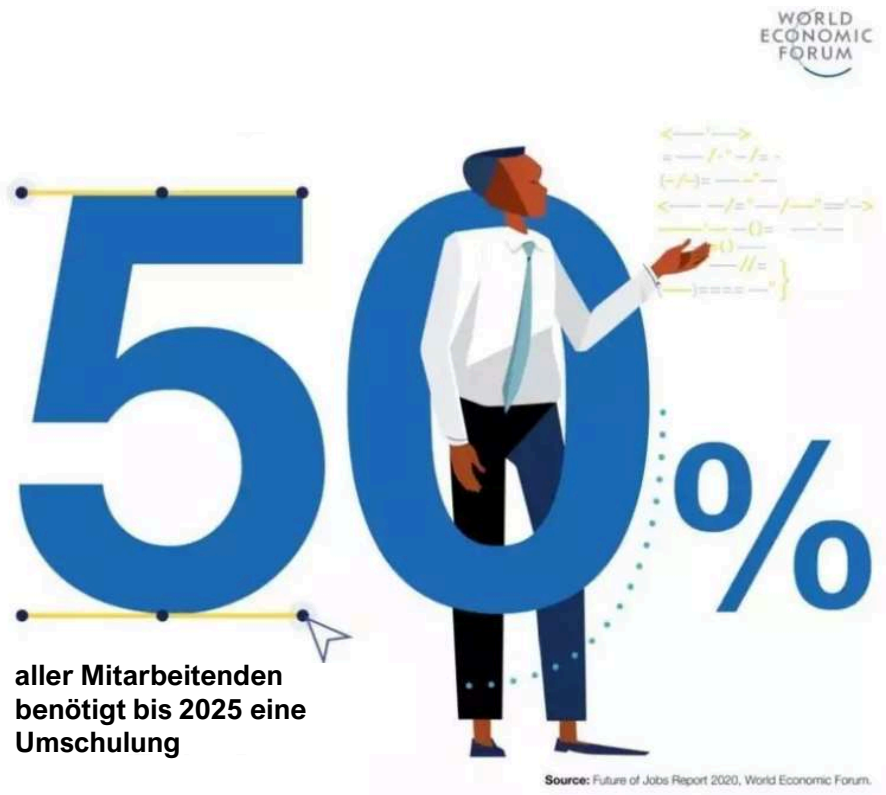


# Beschäftigungseffekte durch digitale Transformation





# 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**



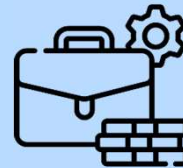
**Technologische Entwicklung**



**Arbeitsmodelle**



**Junge Generationen**



**Arbeitsbedingungen**

FACHKRÄFTEMANGEL: URSACHENFORSCHUNG



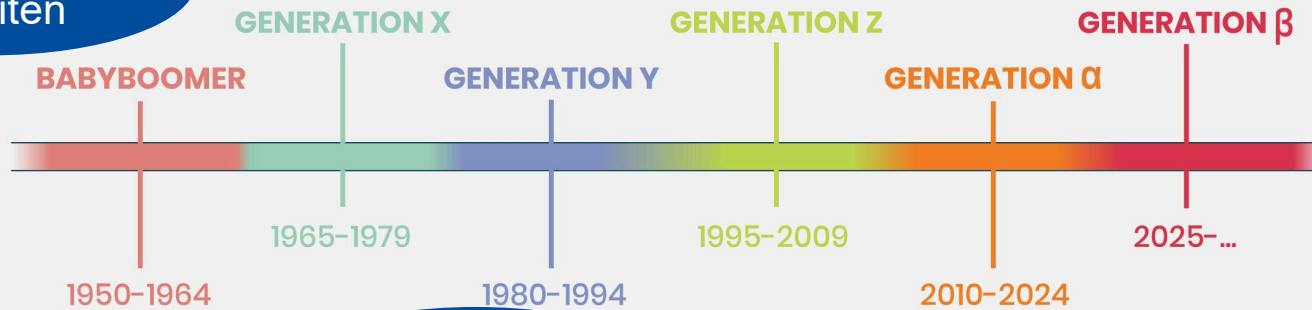
Junge Generationen

# Generation Y, Z und Alpha

Arbeiten um zu leben

Leben um zu arbeiten

## GENERATIONENÜBERSICHT



Arbeit+Leben verbinden

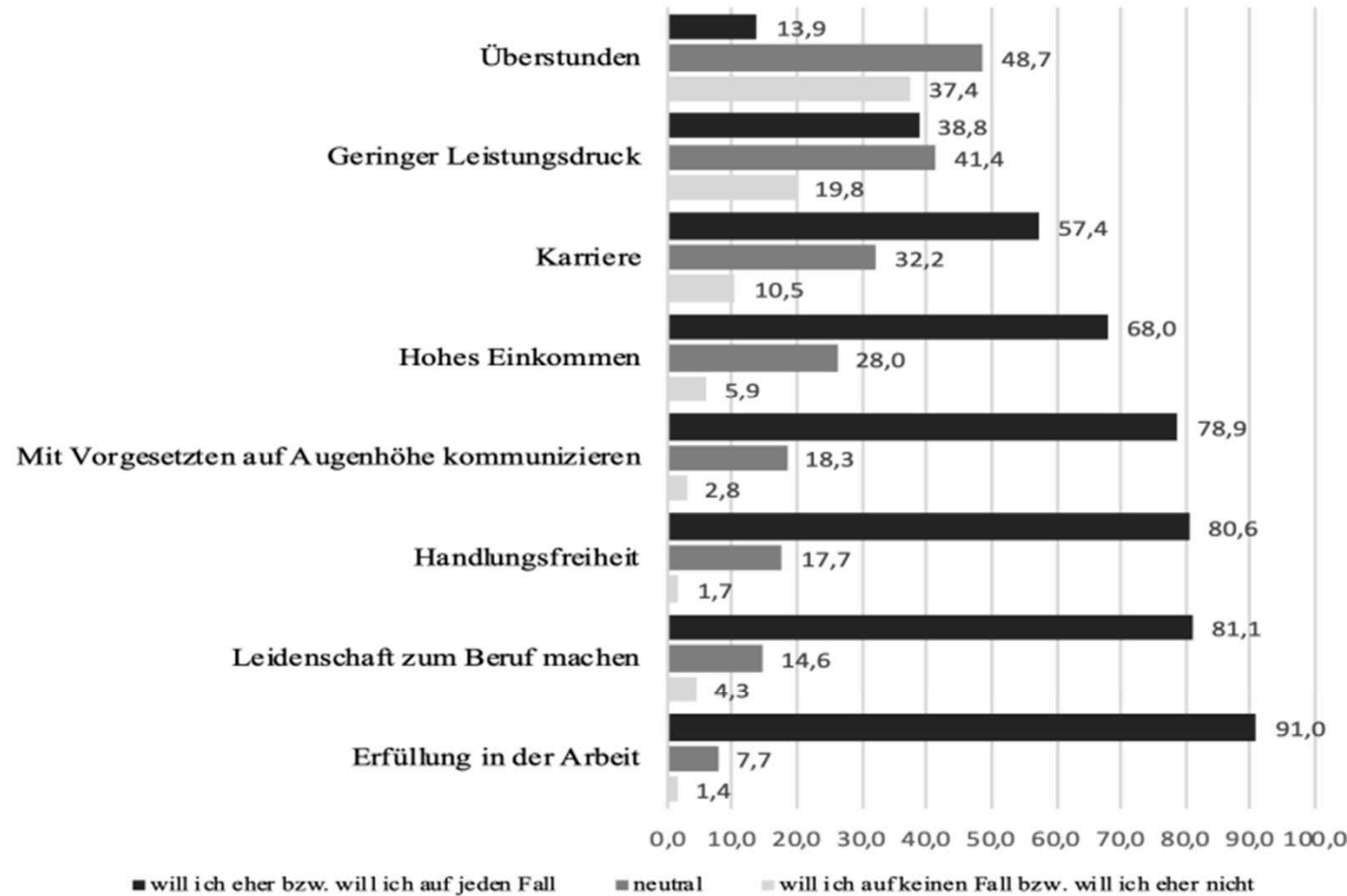
Arbeit als Teil des Lebens

© Simon Schnetzer  
simon-schnetzer.com





# 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

(QUELLE NLZ, BILD: CHRISTIAN BEUTLER)

# 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**



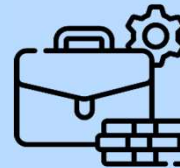
**Technologische Entwicklung**



**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.”



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

# 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



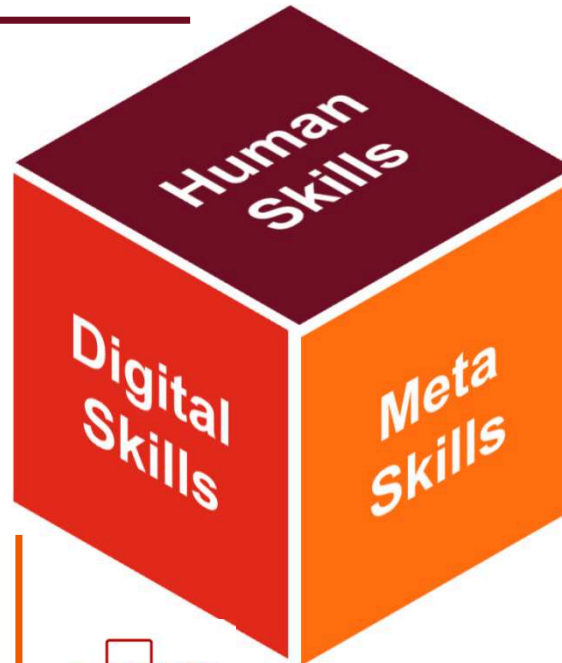
Veränderung des  
Aus- und Weiterbildung

The projection screens show mathematical derivations for the Laplace transform of  $e^{-ax}$ . The left screen displays the integral  $\int_{-\infty}^{\infty} e^{-ax} \delta(x) dx = 1$  and the Laplace transform  $\int_0^{\infty} e^{-ax} dx = \frac{1}{a}$  for  $a > 0$ . The right screen shows the inverse Laplace transform  $\int_0^{\infty} \frac{1}{s} e^{-sx} dx = \int_0^{\infty} \int_0^{\infty} e^{-sx} \delta(s) ds dx = \int_0^{\infty} \delta(s) ds = 1$ . Both screens include the handwritten note "numerisch bestimbar!" (numerically determinable!).



# Die Kernkompetenzen der Zukunft

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

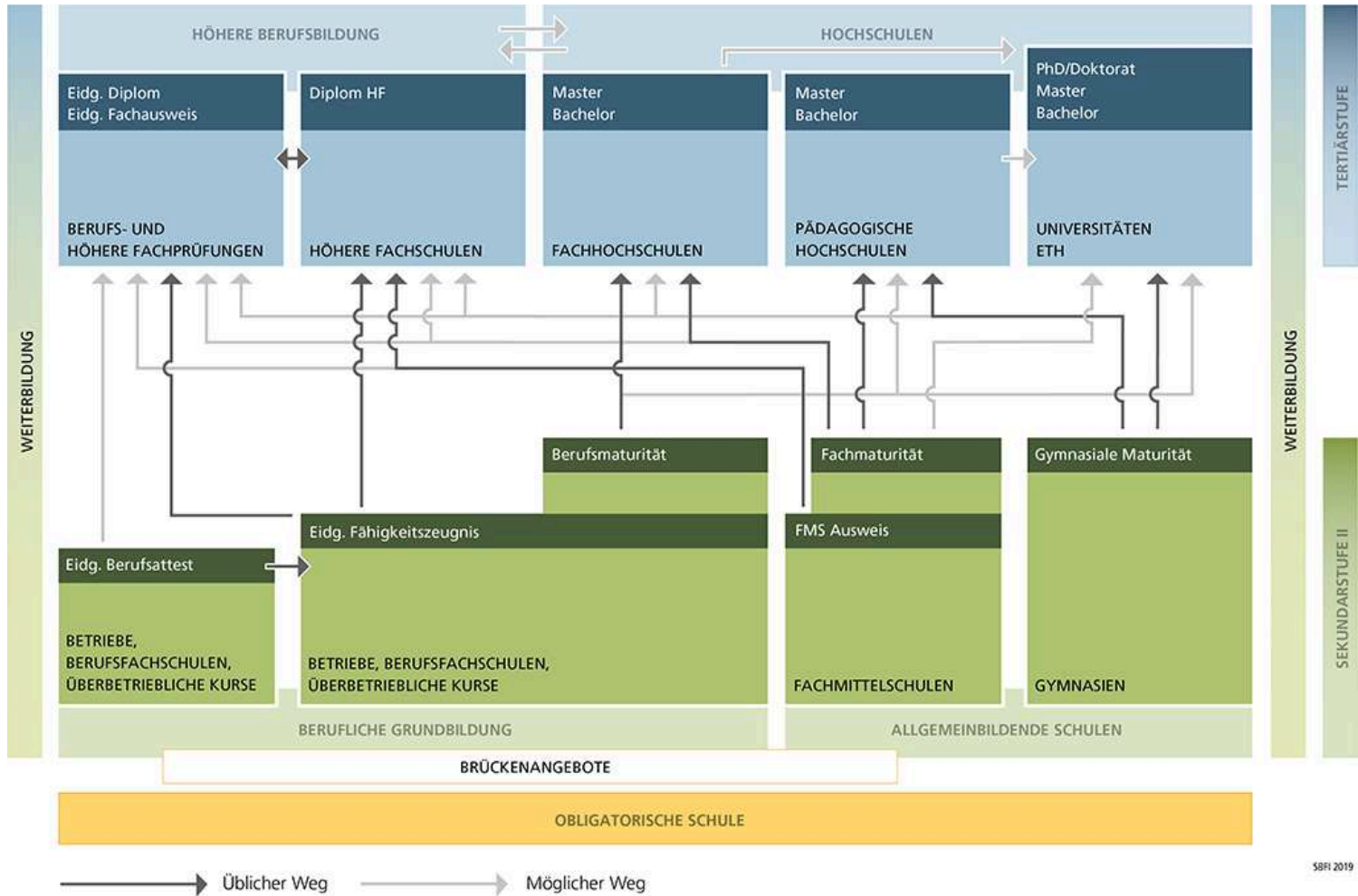
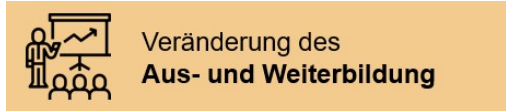


Digital Analytics  
Digitale Innovation

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



# HANDLUNGSANSÄTZE



SBF 2019



«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



# 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

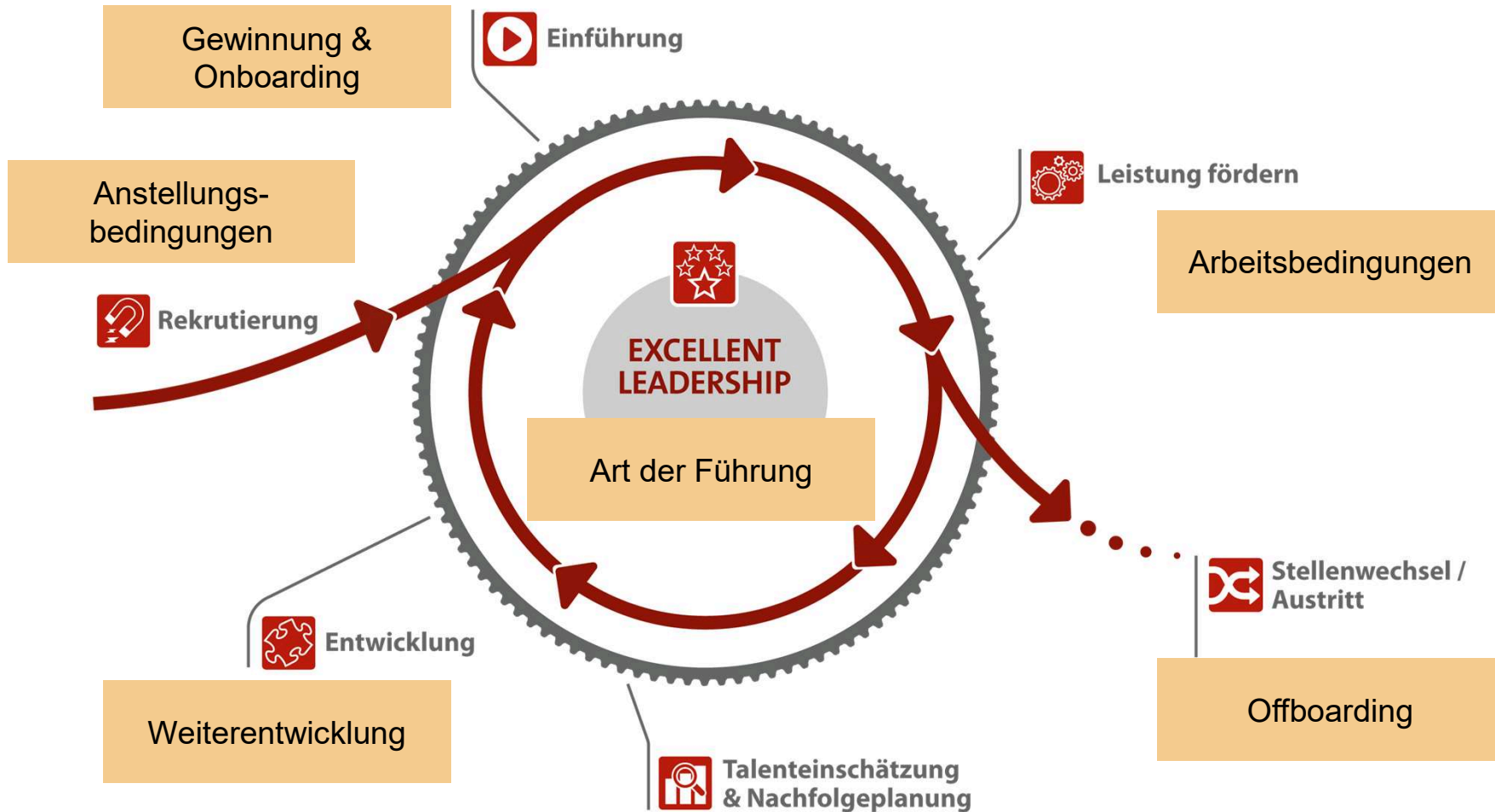
Art der Führung

Weiterentwicklung

Offboarding



# Mensch im Zentrum über den ganzen Zyklus





# Beginnen wir mit der Gewinnung

Gewinnung & Onboarding



# 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

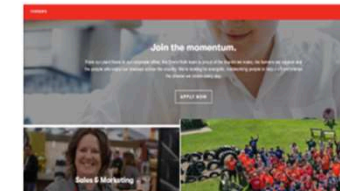
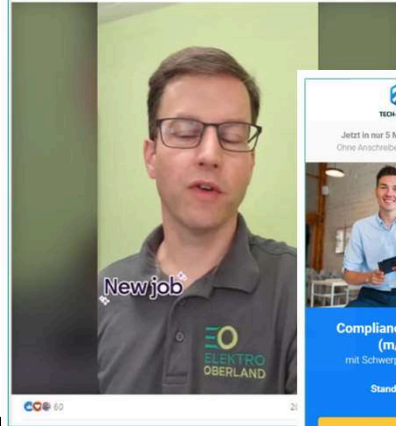


MESSANGER  
**Anlagenführer (m/w)**  
Konsumentenpackungen i...  
MEHR DAZU

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



<p><b>TECH-SOLUTION</b></p> <p>Jetzt in nur 5 Minuten bewerben: Ohne Anschreiben, ohne Lebenslauf.</p> <p><b>Compliance Manager (m/w/d)</b> mit Schwerpunkt Finanzen</p> <p>Standort: Köln</p> <p><b>Jetzt bewerben!</b></p>	<p><b>TECH-SOLUTION</b></p> <p>Frage 1 von 5</p> <p>Liegt ein Studium der Rechtswissenschaften oder Compliance Master vor?</p> <p>Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/></p>	<p><b>TECH-SOLUTION</b></p> <p>Frage 3 von 5</p> <p>Besitzt du gute Kenntnisse von Compliance im Finanzsektor?</p> <p>Viel Erfahrung <input type="radio"/> Ein wenig Erfahrung <input type="radio"/> Nein, keine Erfahrung <input type="radio"/></p>	<p><b>TECH-SOLUTION</b></p> <p>Frage 5 von 5</p> <p>Wie schnell könntest Du die Stelle antreten?</p> <p>Sofort / Flexibel <input type="radio"/> In 1-3 Monaten <input type="radio"/> In 3-6 Monaten <input type="radio"/> Mehr als 6 Monate <input type="radio"/></p>	<p>Damit wir uns bei Dir melden können, lass uns bitte wissen, wie wir Dich am besten erreichen:</p> <p>Dein Name: <input type="text"/> Telefonnummer: <input type="text"/> E-Mail Adresse (optional): <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Ich akzeptiere die Datenschutzerklärungen</p> <p><b>Jetzt absenden!</b></p> <p><small>Deine Bewerbung wird selbstverständlich strikt und vertraulich behandelt.</small></p>
--	---	--	---	--





**“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?**



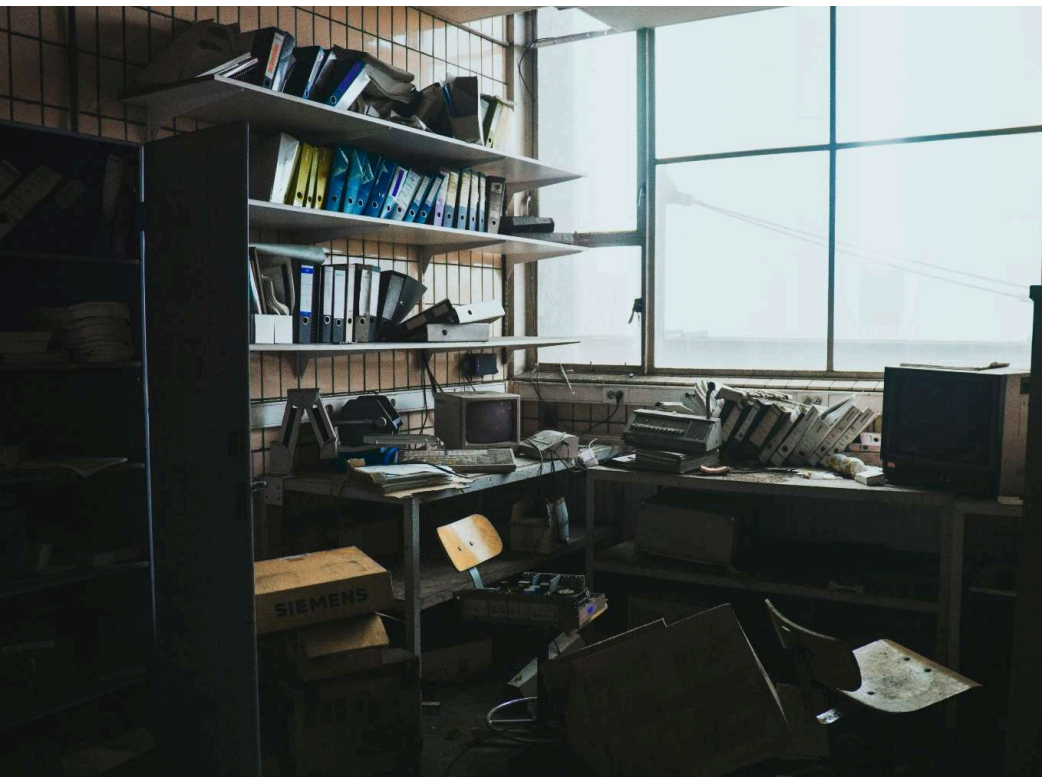
HANDLUNGSANSÄTZE

# 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=daten-keimbxyi>



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

HANDLUNGSANSÄTZE

# Führen und Lenken



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

Art der Führung

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**