

# IKM Update

Attraktive Arbeitgeber im Fokus –  
Talente ansprechen, halten und entwickeln

18.15 bis 19.45 Uhr, plus Aperitif

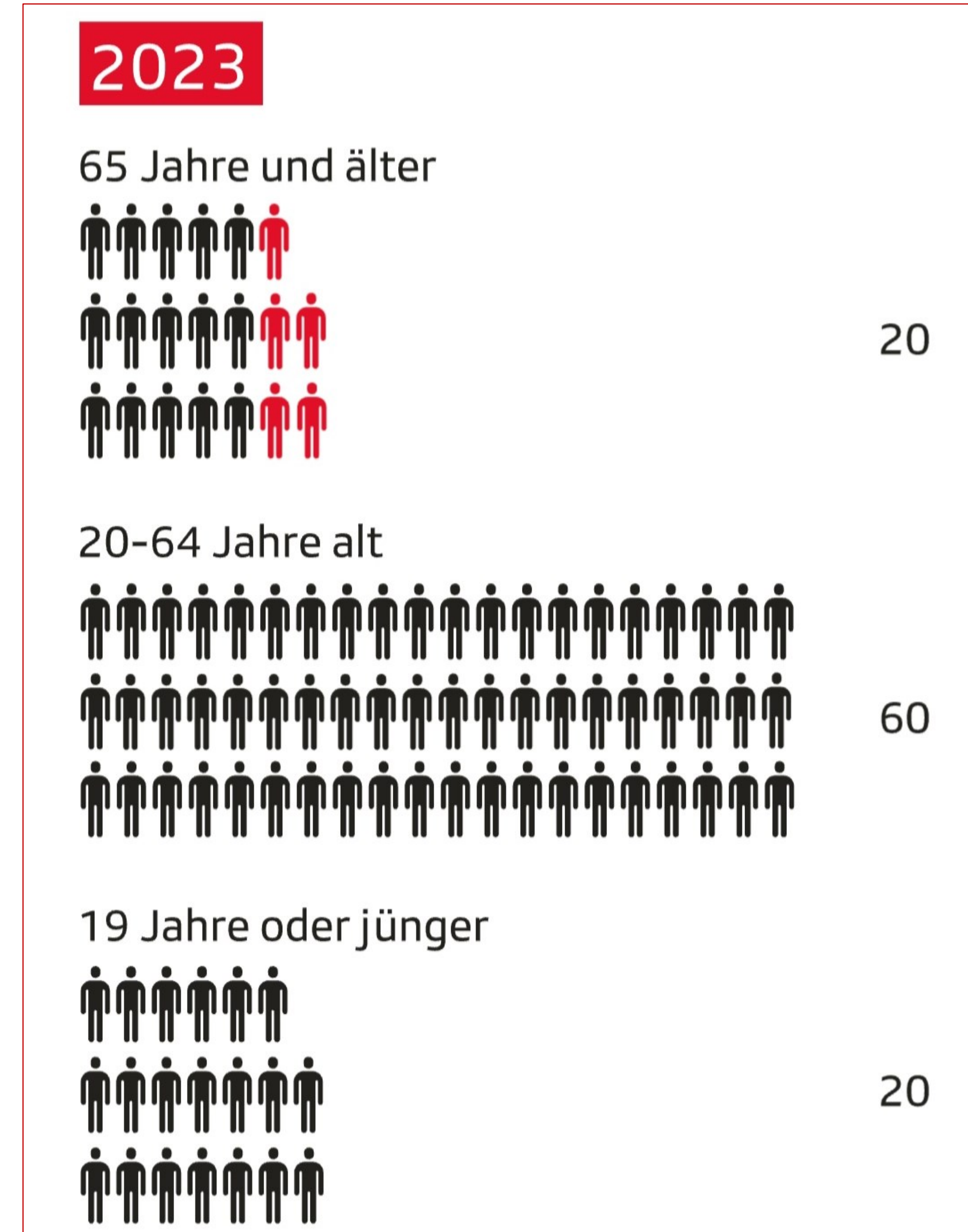
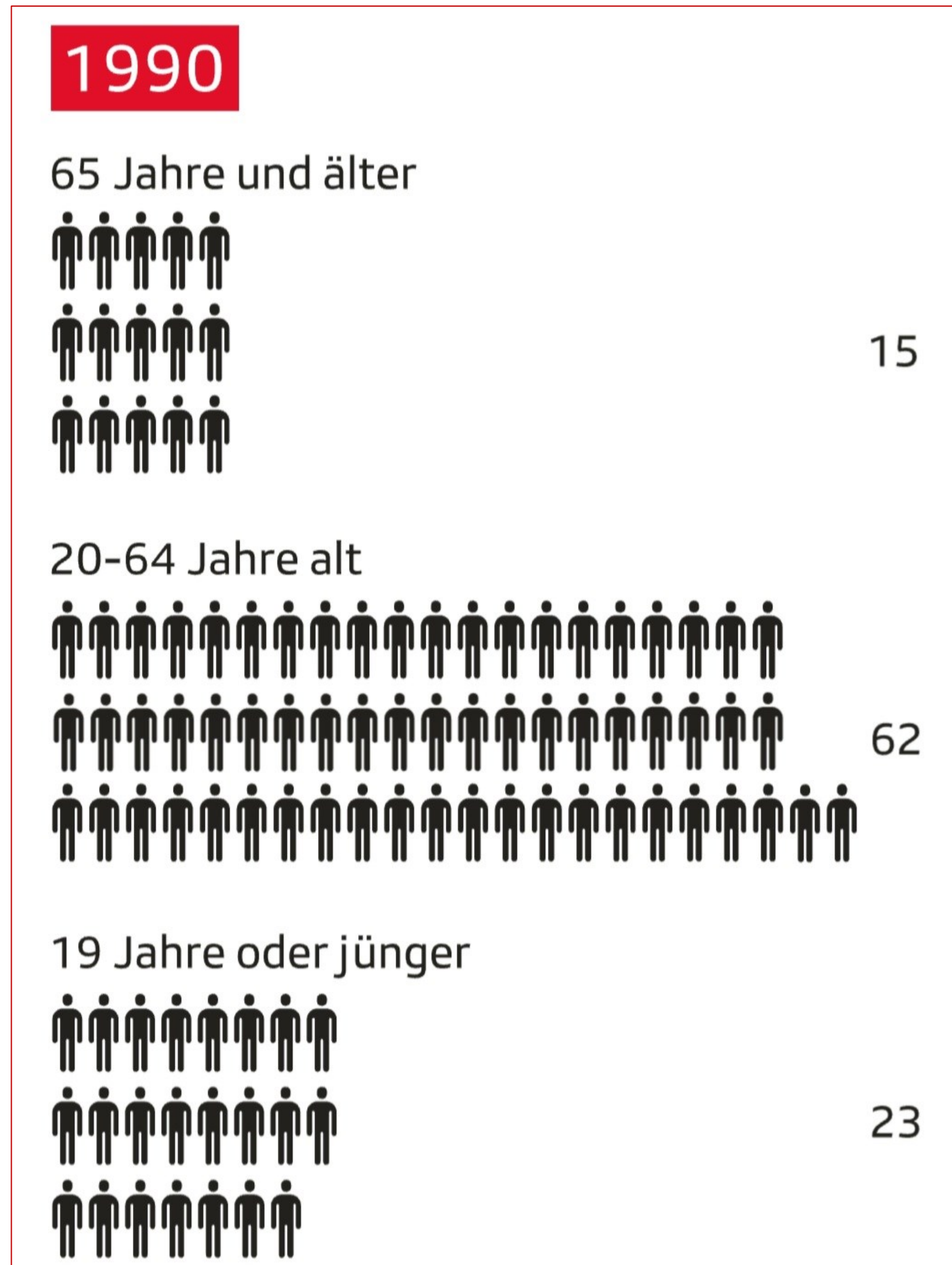
**Wirtschaft**

Luzern, 29. November 2023

FH Zentralschweiz



# Attraktive Arbeitgeber im Fokus – Schweizer Bevölkerung → Fachkräftemangel



# Attraktive Arbeitgeber im Fokus – Dreiklang



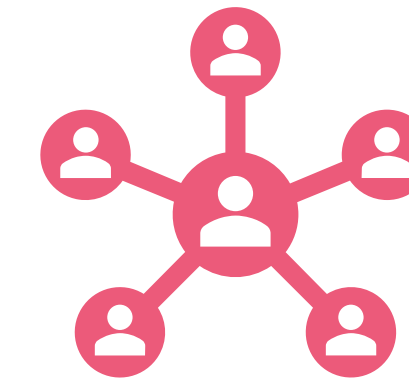
## Employer Branding

Externe  
Kommunikation  
mit Mitarbeitenden  
als Botschafter



## Unternehmenskultur

Leben und  
Vorleben einer  
attraktiven Kultur  
der Zusammenarbeit



## Interne Kommunikation

Informationsfluss  
und Austausch  
zwischen  
Mitarbeitenden  
und Führungskräften  
ermöglichen  
und fördern

# Attraktive Arbeitgeber im Fokus – Programm

## **18.15 Uhr: Begrüssung und Einführung**

Dr. Constanze Jecker

Dozentin und Leiterin des CAS Internal and Change Communication am IKM der Hochschule Luzern – Wirtschaft

## **18.25 Uhr: Impuls 1**

**Grundlagen: Dr. Alexandra Heizereder**

Dozentin im CAS ICC und Leiterin der Stabstelle Kommunikation und Politik, Evangelische Heimstiftung, Stuttgart

## **18.45 Uhr: Impuls 2**

**Fallbeispiel: Alexandra Walker**

HR Development Specialist Senior, Emmi Schweiz AG, Luzern

## **19.20 Uhr: Erfahrungsaustausch und Diskussion**

Moderation: Dr. Constanze Jecker

## **19.45 Uhr: Aperero**

# Referentinnen

## **Dr. Alexandra Heizereder**

Dozentin im CAS ICC

Leiterin der Stabstelle Kommunikation und Politik – Evangelischen Heimstiftung

*"Erst, wenn sich Unternehmen selbst auch als Arbeitgeber verstehen, kann Employer Branding seine Wirkung entfalten."*



## **Alexandra Walker**

HR Development Specialist Senior – Emmi Schweiz AG

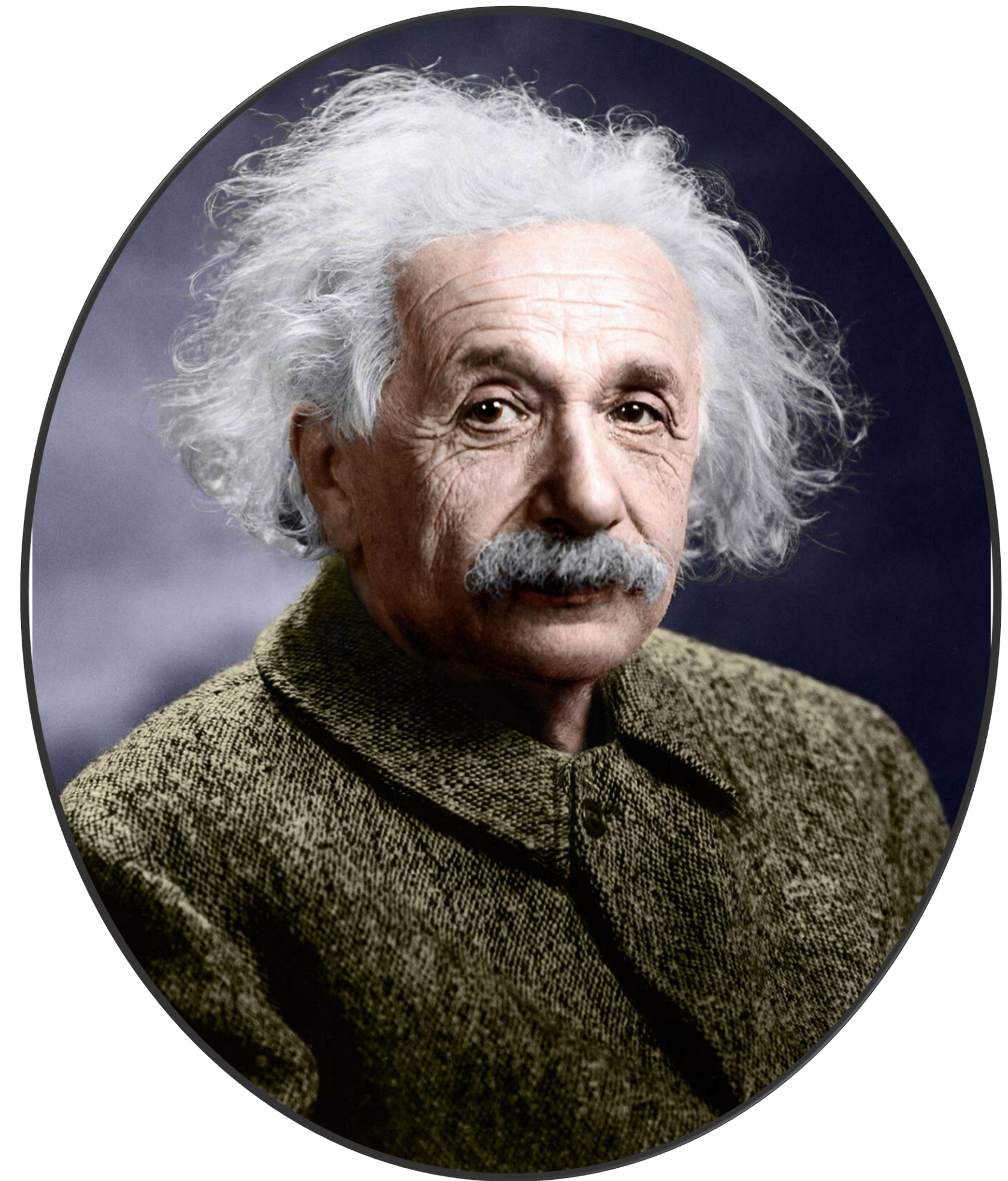
*"Talente gewinnen, halten und entwickeln ist meine Leidenschaft!"*





*Die reinste Form des Wahnsinns ist es,  
alles beim Alten zu lassen  
und gleichzeitig zu hoffen,  
dass sich etwas ändert.*

*Albert Einstein*



# Diskussion und Erfahrungsaustausch mit...

## **Dr. Alexandra Heizereder**

Dozentin im CAS ICC

Leiterin der Stabstelle Kommunikation und Politik – Evangelischen Heimstiftung

*"Erst, wenn sich Unternehmen selbst auch als Arbeitgeber verstehen, kann Employer Branding seine Wirkung entfalten."*

## **Alexandra Walker**

HR Development Specialist Senior – Emmi Schweiz AG

*"Talente gewinnen, halten und entwickeln ist meine Leidenschaft!"*



# CAS Internal and Change Communication 18

**Start** 26. Januar 2024

- Ziele**
1. Sie reflektieren, warum eine strategisch konzipierte und dialogorientierte Kommunikation in der agilen Arbeitswelt 4.0 unentbehrlich ist.
  2. Sie verstehen, wie sich interne Instrumente in der digitalen Transformation effizient nutzen und adressatengerecht einsetzen lassen.
  3. Sie sind können den Mitarbeitenden auch in Change-Prozessen Orientierung geben.

**Infos** [www.hslu.ch/icc](http://www.hslu.ch/icc)

**Fragen** Gerne an Olivia Rutishauser [olivia.rutishauser@hslu.ch](mailto:olivia.rutishauser@hslu.ch)  
oder  
Dr. Constanze Jecker [constanze.jecker@hslu.ch](mailto:constanze.jecker@hslu.ch)





IKM Update:

# **Attraktive Arbeitgeber im Fokus – Talente ansprechen, halten und entwickeln**

**Dr. Alexandra Heizereder**

Leiterin Kommunikation & Politik und Pressesprecherin  
Evangelische Heimstiftung GmbH, Stuttgart

**Institut für Kommunikation und Marketing**

29. November 2023

Journalistik

Unternehmenspraxis

Wissenschaft

**PUBLIKUM**

Media Relations

Employer Branding

Krisenkommunikation



Alexandra Heizereeder  
[#gerneperdu](#)



1. Dezember 2023

Ausgesprochen  
international:

**THE  
LÄND**



Baden-Württemberg  
THE LÄND

QR CODE  
BESUCHE  
UNS AUF  
THELÄND.DE

**FÄNSHOP**

**LÄND  
FLUE  
NCER**



**#THELÄND**

# Worüber reden alle – und warum?

Medien berichten rundum Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt.

Organisationen veröffentlichen **Studien** zu HR- und Personaltrends.

Die **Wissenschaft** beleuchtet das Thema Unternehmen als Arbeitgebende.

Es erscheinen immer ungewöhnlichere **Kampagnen**.

**Bewerbende** und **Mitarbeitende** verändern sich.

**Außerhalb der Unternehmen:** demografische Entwicklungen, Wertewandel, Digitalisierung und Virtualisierung, Akademisierung vieler Handwerksberufe zeigt unverhoffte Folgen

**Innerhalb der Unternehmen:** gravierende Generationsunterschiede zwischen Veteranen (1922-1943), Baby Boomer (1943-1960), Generation X (1960-1980), Generation Y (1980 – 2000), Generation Z (ab 2000)

**Generation Z** ist auf dem Vormarsch: gut ausgebildet, informiert und vernetzt, Social-Media-affin, sehr selbstbewusst und gerne ungebunden

# Was macht das mit den Arbeitgebenden?

## GEN Z wird zur Black Box.

- Sehr **heterogen**, kaum gemeinsame Eigenschaften außer das Alter
- Aber: brennen für ihren Job und fragen nach dem Sinn: „**Warum** sollte ich das tun?“
- Brauchen digitale Workspaces, Flexibilität und **Freiheiten**
- Gehalt, Zusatzleistungen usw. sind eher Hygienefaktoren
- Und: sie „**swipen**“, also sie wechseln gerne, weil es vielleicht doch noch etwas besseres gibt

## Neue Werte sind auf dem Vormarsch.

- Beste Arbeitgebende in **Deutschland** nach wie vor: Porsche, BMW, BASF; ABER: in TOP 10 auch Newcomer: Fraunhofer Gesellschaft und Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
- In der **Schweiz** ähnlich: Zweifel-Chips, Rolex und Schindler; ABER neu in TOP 10: Schweizerische Südostbahn und EPFL (Eidgenössische Technische Hochschule Lausanne)
- **Purpose-Fokus** wird in Arbeitgebenden-Kampagnen zum Muss.

Together  
ahead. **RUAG**

«Und dann ziehen unsere Leute Stolz und ein grosses Selbstbewusstsein daraus, dass wir Hightech vom Feinsten machen, Spitzenprodukte, die sich im harten internationalen Wettbewerb durchsetzen.»

KANTON  
LUZERN

«Das Bewusstsein, mit öffentlichen Leistungen zur hohen Lebensqualität im Kanton Luzern beizutragen, führt zu einem positiven Selbstverständnis und einer motivierenden Arbeitsatmosphäre.»

# Und was folgt daraus?

Attraktivitätsmanagement

Recruitment Branding

Talentmanagement

Employer Relations

Employer Communication

Employer Branding

Startgelder

Prämienprogramme

Teure Stellenanzeigen

Markenbotschafter

Auffällige Designs

Ausbildungsprojekte

Testimonialkampagnen

**Trial-and-Error-Prinzip**

Quereinsteigende

High Potentials

**Einzelkämpfermentalität**

Generation Y

Millenials

**... UND DAS PUBLIKUM?**

Best performers

Best Ager

Rückkehrende

# „In my homeland, Baden-Württemberg, we are all sitting in one boat.“

(Günther Oettinger, EU-Kommissar für Energie, 2010)



## Ansatzpunkt: Authentizität.

- Mitarbeitende müssen **selbst besser über den eigenen Beruf** sprechen – dafür müssen sie wieder positiv denken
- Narrativ in der Öffentlichkeit durch **positive Beispiele** und Geschichten verändern
- Wichtig für Arbeitgebende: kein Vorwurf, kein Kleinreden, keine Ignorierung von tatsächlichen Problemen, sondern Zuversicht, **Plan für die Zukunft**, aktives Gegensteuern, nach dem Motto „Ja, das ist nicht gut, aber wir stemmen uns dagegen ...“

## Grundlage: Kultur.

- Können wir als Einzelunternehmen das Image einer ganzen Branche lösen? Nur, wenn wir unsere Aktionen für andere nutzbar machen und öffnen.
- **Trend** setzen und dann laufen lassen, **Nachahmer** erzeugen
- Aktionen müssen mit unserer Arbeitgebendenmarke (Employer Branding) kompatibel sein, keine neue Marke!

# Neue Ideen auf dem Vormarsch

## Purpose-Kampagnen

- Haltung, Standpunkte, Einsatz, gesellschaftlich Verantwortung übernehmen
- „Mit großer Macht kommt große Verantwortung“

## Vielfalt wirkt

- Kommunikation, Werbung, Bildsprache ABER AUCH Corporate Behaviour und Culture
- Inklusionspreise, Diversity Challenges, Verhaltenskodex usw.

## Nachhaltigkeit

- Job-Bike, Carsharing, Achtsamkeit, Gesundheitsförderung, Audits
- Gefahr bei Greenwashing und Ignoranz

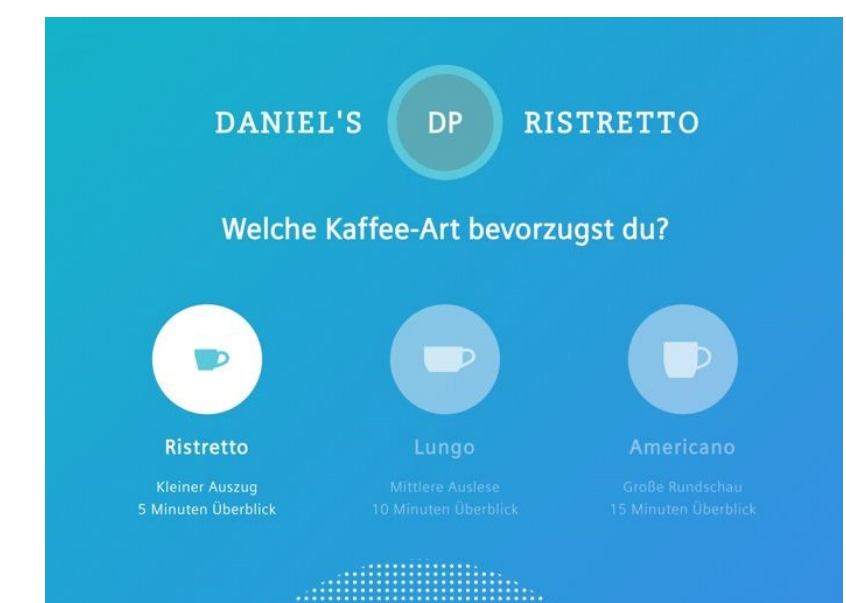
## Artificial Intelligence

- Analytics und KI erhöhen Relevanz von Themen und passen sich laufend an
- Voraussetzung: Bruch mit traditionellen Governance-Anspruch

1. Dezember 2023



Quelle: charta-der-vielfalt.de



Quelle: merkleinc.de



# Arbeitgebendenkommunikation

## Ein Selbstverständnis

Unternehmen verstehen sich oftmals als **Dienstleistende**, nicht aber als **Arbeitgebende**.

Der Grund liegt in der bisherigen Logik des **Bewerbendenmarktes**:

- Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis.
- Knappe Güter sind teurer als häufige.

Bislang gab es mehr **Fachkräfte** als **Stellenanzeigen**.

→ **Fachkräfte haben sich beworben.**

Jetzt gibt es mehr **Stellenanzeigen** als **Fachkräfte**.

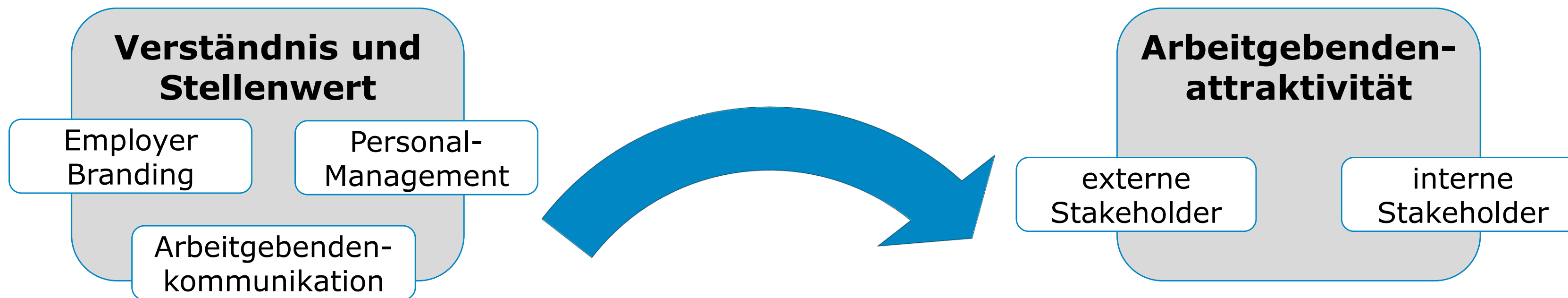
→ **Arbeitgebende müssen sich bewerben.**



HSLU

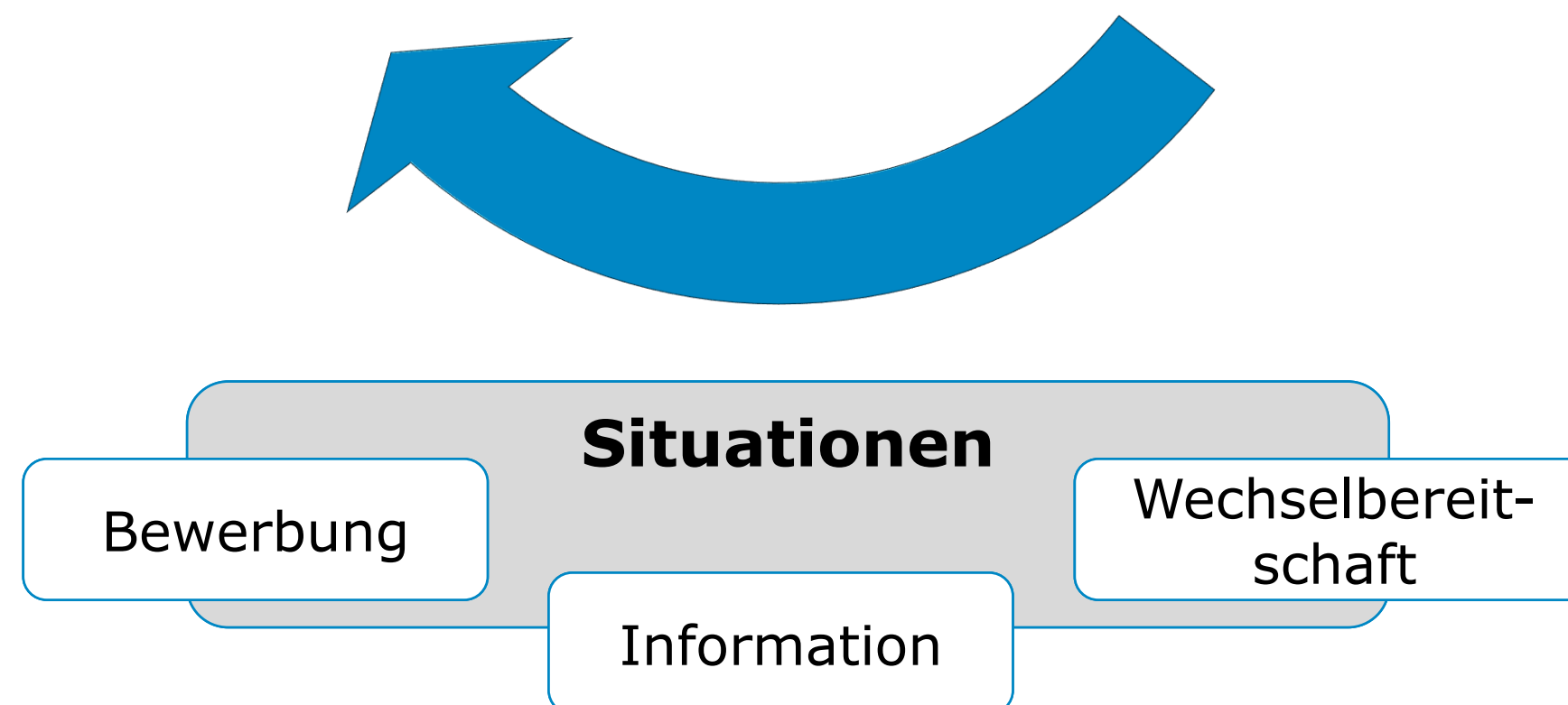


# Arbeitgebendenkommunikation Zweieinhalb Blickwinkel



Wie **kommunizieren** Organisationen als **Arbeitgebende**?

Wie **bewerten** Stakeholder Organisationen als **Arbeitgebende**?



# Arbeitgebendenkommunikation

## Eine Managementdisziplin

"Employer Relations [...] gehen von einer ganzheitlichen Betrachtung der **Arbeitgebendenkommunikation** als **PR-Handlungsfeld** aus. Darunter ist die **strategische Kommunikation** des Unternehmens oder der Organisation als Arbeitgebende mit den relevanten Stakeholdern zu verstehen. [...] Ziel einer so verstandenen Arbeitgebendenkommunikation ist die **Steigerung der Arbeitgebendenattraktivität** bei den relevanten **Stakeholdern**, die jeweils unterschiedlich von der Arbeitgebendenkommunikation betroffen sind: eigene **Mitarbeitende**, potenzielle **Bewerbende** sowie weitere **Multiplizierende** und Stakeholder in der **Öffentlichkeit**." (Mast & Simtion, 2016, S. 64)

### Arbeitgebendenkommunikation ...

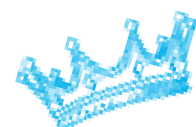
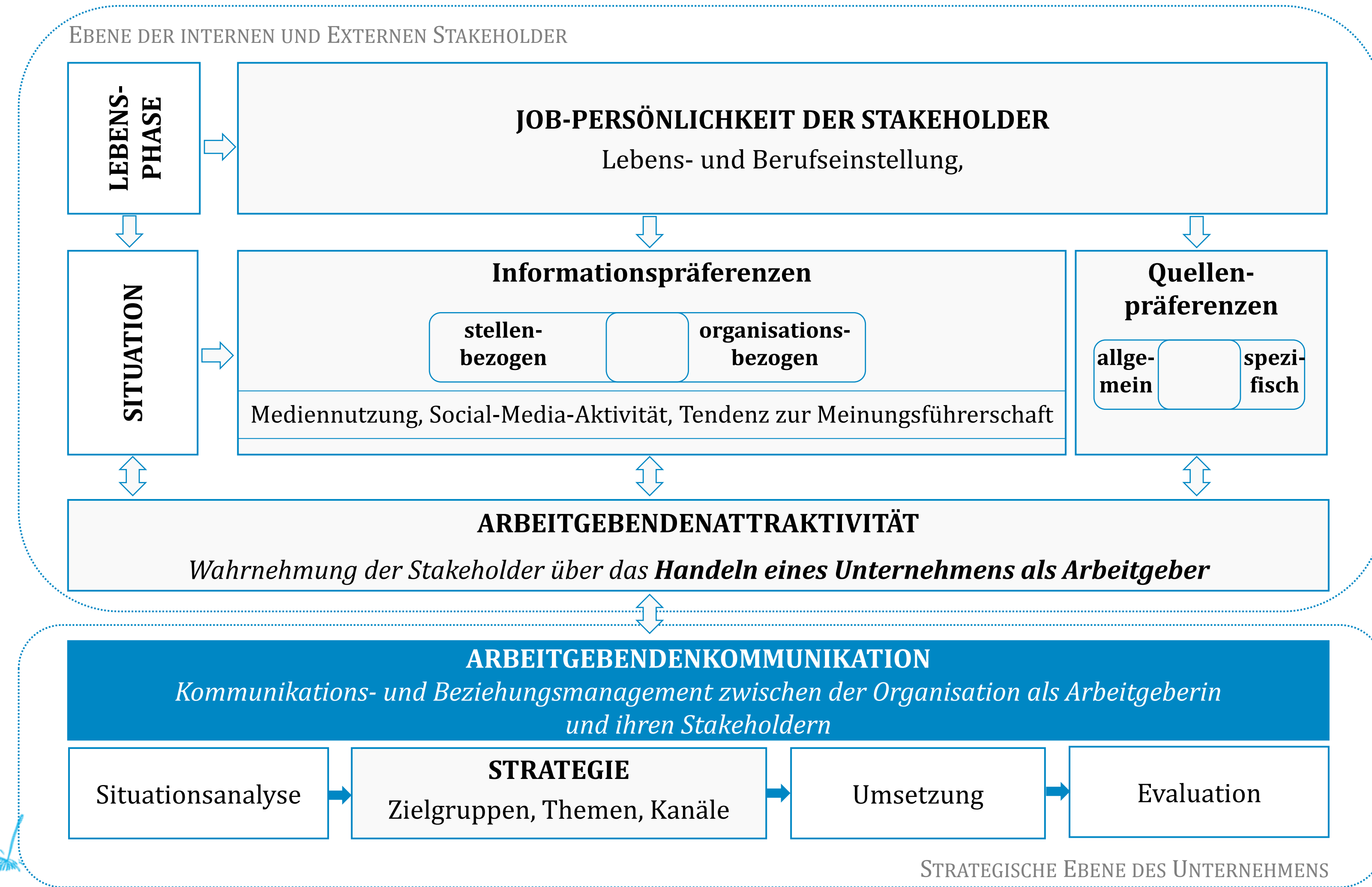
... als Kommunikations- und Beziehungsmanagement mit Stakeholdern,

... als langfristige, strategische und geplante Kommunikation sowie

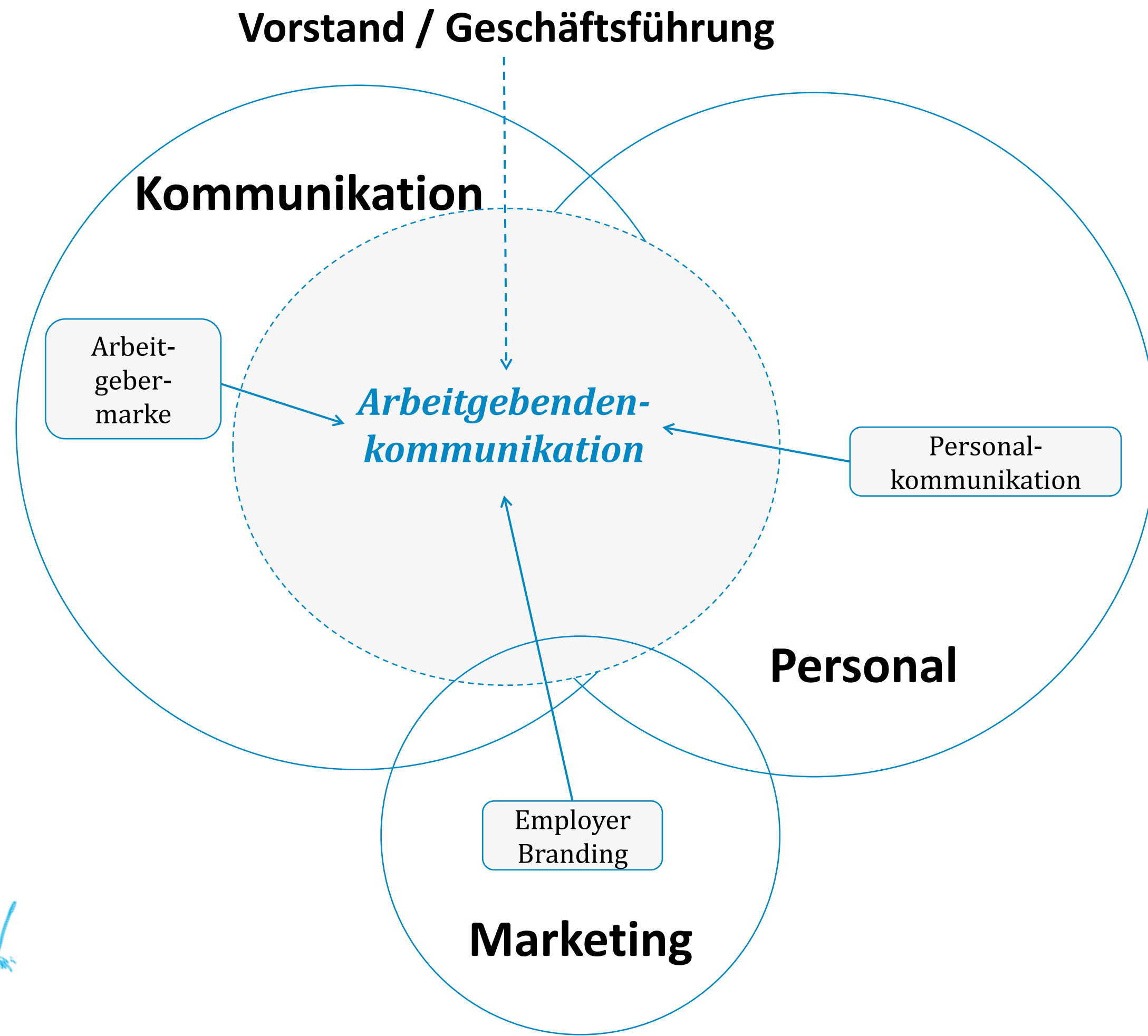
... als Ansprache interner und externer Stakeholder.

# Arbeitgebendenkommunikation

## Das Konzept



# Arbeitgebendenkommunikation Zuständigkeiten



Quelle: Mast & Simtion, 2016, S. 264

# Erkenntnisse aus Sicht der Arbeitgebenden

- Die **Bedeutung** einer hohen Arbeitgebendenattraktivität haben Unternehmen **erkannt**. Bei **großen** Akteuren ist das Ziel in der Unternehmens- und Kommunikations**strategie** verankert. **Kleinere** Akteure verfolgen dies eher **sporadisch**.
- Insgesamt dominieren **sporadische, situative Projekte**, dann auch mit starkem Budget; eine kontinuierliche Investition in Sachen Arbeitgebenden-Image leisten sich nur die wenigsten.
- Die Verantwortung liegt in der **Personal-** und **Kommunikations**abteilung. Federführend zuständig sind mehrheitlich die HR. In größeren Unternehmen agieren interdisziplinäre Teams.

- Es werden viele Zielgruppen angesprochen. **Führungskräfte** spielen eine große Rolle. **Multiplizierende** (persönliches Umfeld, Medien, Dozierende, Personalvermittlungen usw.) haben nur wenige im direkten Fokus.
- Die meisten Unternehmen sprechen Zielgruppen bereits **während der Ausbildung** an. Zuletzt konzentriert man sich stark auf die **Rückkehrenden bzw. Aussteigenden** im Rahmen von Rückgewinnungs-Kampagnen.
- **Social Media** gewinnt als **Rekrutierungskanal** immer noch an Bedeutung, obwohl der Erfolg nicht immer quantifizierbar ist. Auch **interne** Rekrutierungsprozesse werden wichtiger.
- Aktuelle Herausforderungen sind die Positionierung der **Arbeitgebendenmarke**, die Optimierung der Kommunikationsinfrastruktur und der Umgang mit **Social Media**.
- Die **Qualität der Bewerbungen** wird vom HR als abnehmend empfunden.

# Erkenntnisse aus Sicht der Arbeitnehmenden

## Grundsätzlich besteht ein großes Interesse an Arbeitgebendenthemen.

- Das Arbeitsklima ist ein wichtiges Argument für einen Arbeitgebenden, manchmal sogar wichtiger als finanzielle Merkmale.
- Bewerbende suchen ihre Informationen verstärkt im persönlichen Umfeld.
- Das Internet, und hier vor allem die Google-Suche, ist die erste Anlaufstelle wenn es darum geht, sich über einen Arbeitgebenden zu informieren.
- Und: Menschen sind mehrheitlich arbeitswillig, nur zwei von zehn würden bei finanzieller Unabhängigkeit den eigenen Job aufgeben

**CONCORDIA**

*«Bei uns herrscht ein gutes Arbeitsklima. Der Umgang ist anständig. Jedenfalls gibt es bei uns wohl etwas weniger Ellenbogen, weniger rüden Ton, dafür etwas mehr Miteinander-Gefühl.»*

**thermoplan**

*«Ob Familie, Fussball oder Firma – der Weg zum erfolgreichen Miteinander führt über den Teamgeist. Rücksicht, Verständnis und Mitbestimmung sind wichtige Teile des Teamgeistes. Wo diese Komponenten gelebte Werte sind, kann Kreatives entstehen.»*

## Wenn auf Arbeitssuche interessieren sich die Menschen für Zahlen, Daten, Fakten, allen voran „was muss ich tun?“ und „was verursacht meine Arbeit?“.

- Gesucht wird online und im persönlichen Umfeld. Immer mehr Bewerbende suchen gezielt Unternehmen auf von denen sie „wissen“, dass sie gut sind
- Arbeitsklima wichtiger als Materielles, aber „Hygienefaktoren“ müssen auch stimmen.
- Job-Suche vor allem mobil und über Google. Und junge Menschen eher mobil und wechselbereit.

1. Dezember 2023

**Ein kleines Experiment ...**

**... mit dem PUBLIKUM...**



# Typologie der Berufspersönlichkeiten: Job-Typen



**Arbeitsziel:** „Warum geht ihr arbeiten?“

Einstellung gegenüber Arbeitsleben

beschreibt, worauf es ihnen ankommt

materielles Motiv vs. Immaterielles Motiv

**Arbeitshaltung:** „Wie möchtet ihr arbeiten?“

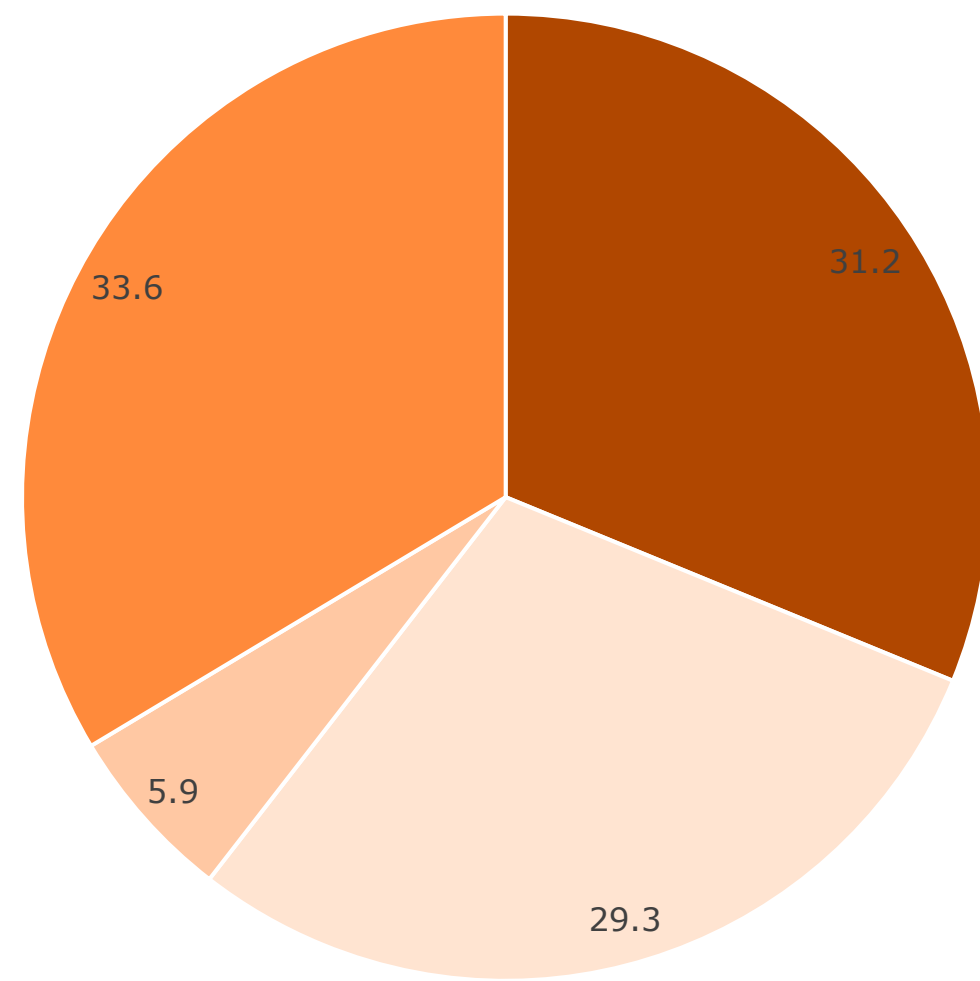
- Einstellung gegenüber Sicherheit im Berufsleben

- Ausmaß der Risikobereitschaft als Persönlichkeitsmerkmal

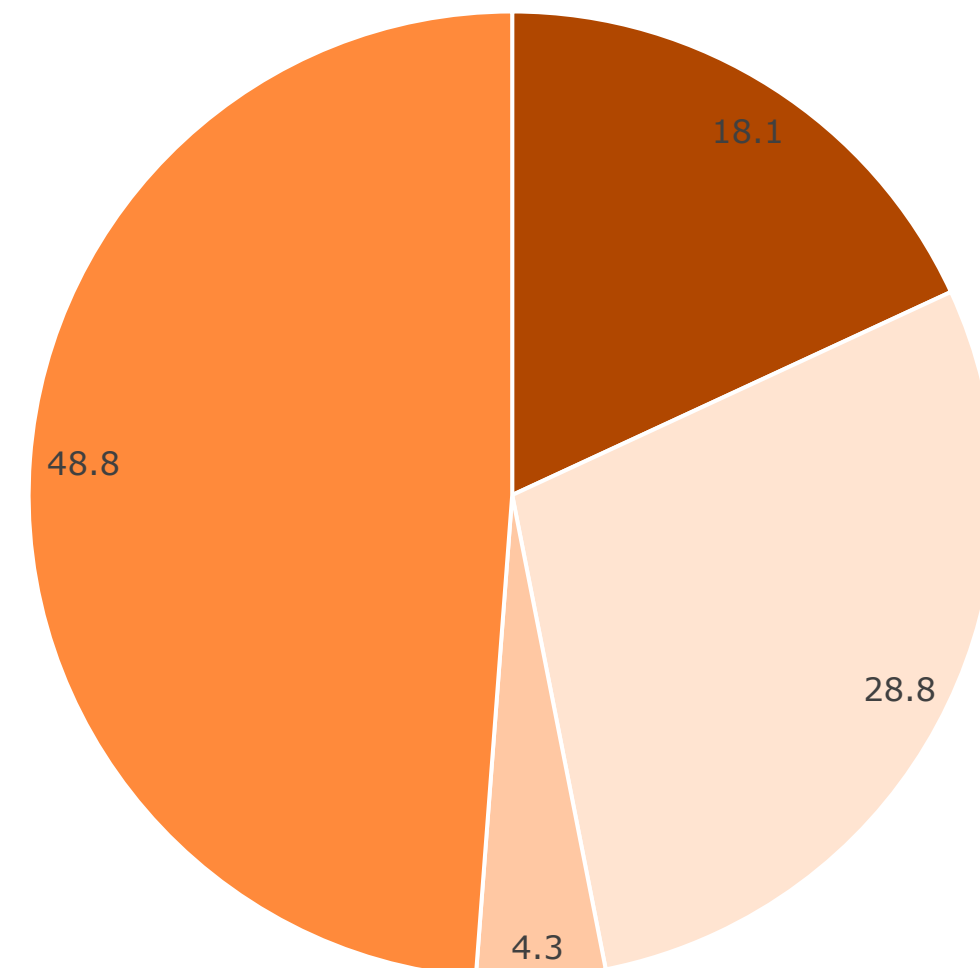
- stabiles Arbeitsverhältnis vs. Wechsel des Arbeitgebers

# Typologie der Berufspersönlichkeiten: Job-Typen Verteilung

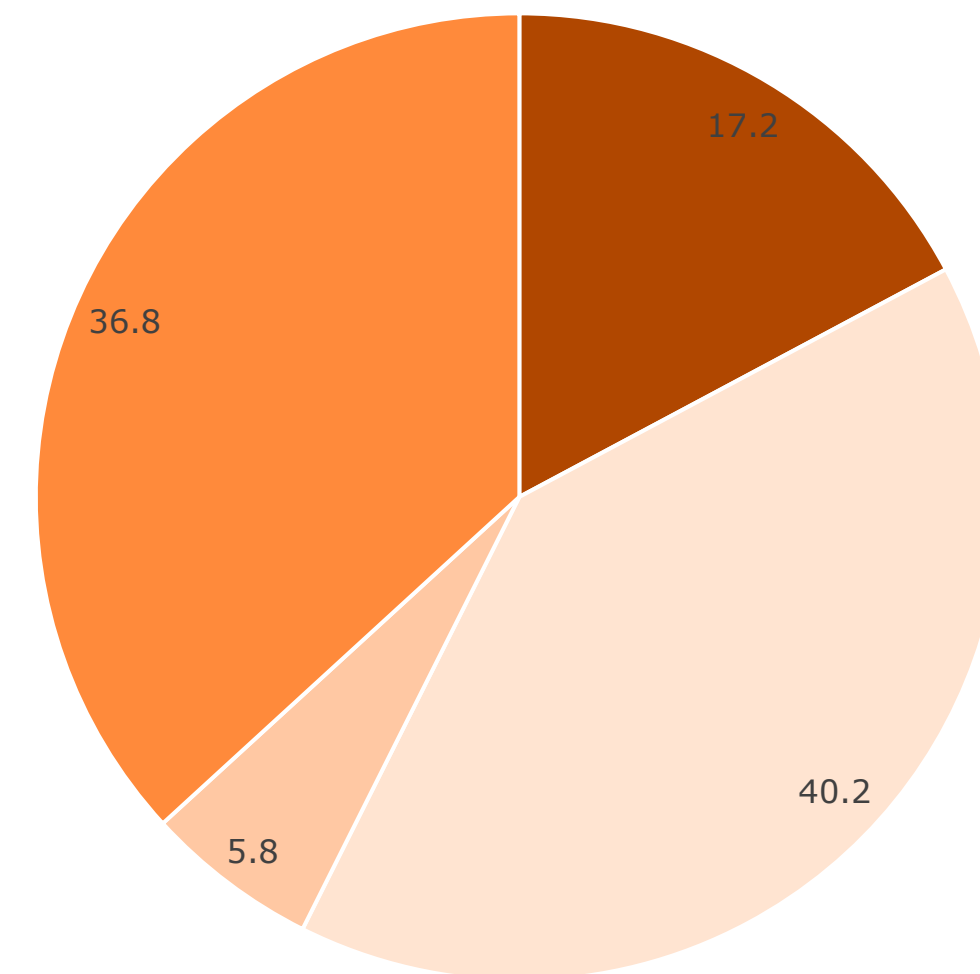
## Beschäftigte



## Studierende



## Auszubildende



■ Sicherheitsorientierte Materialisten ■ veränderungsorientierte Materialisten ■ sicherheitsorientierte Idealisten ■ veränderungsorientierte Idealisten

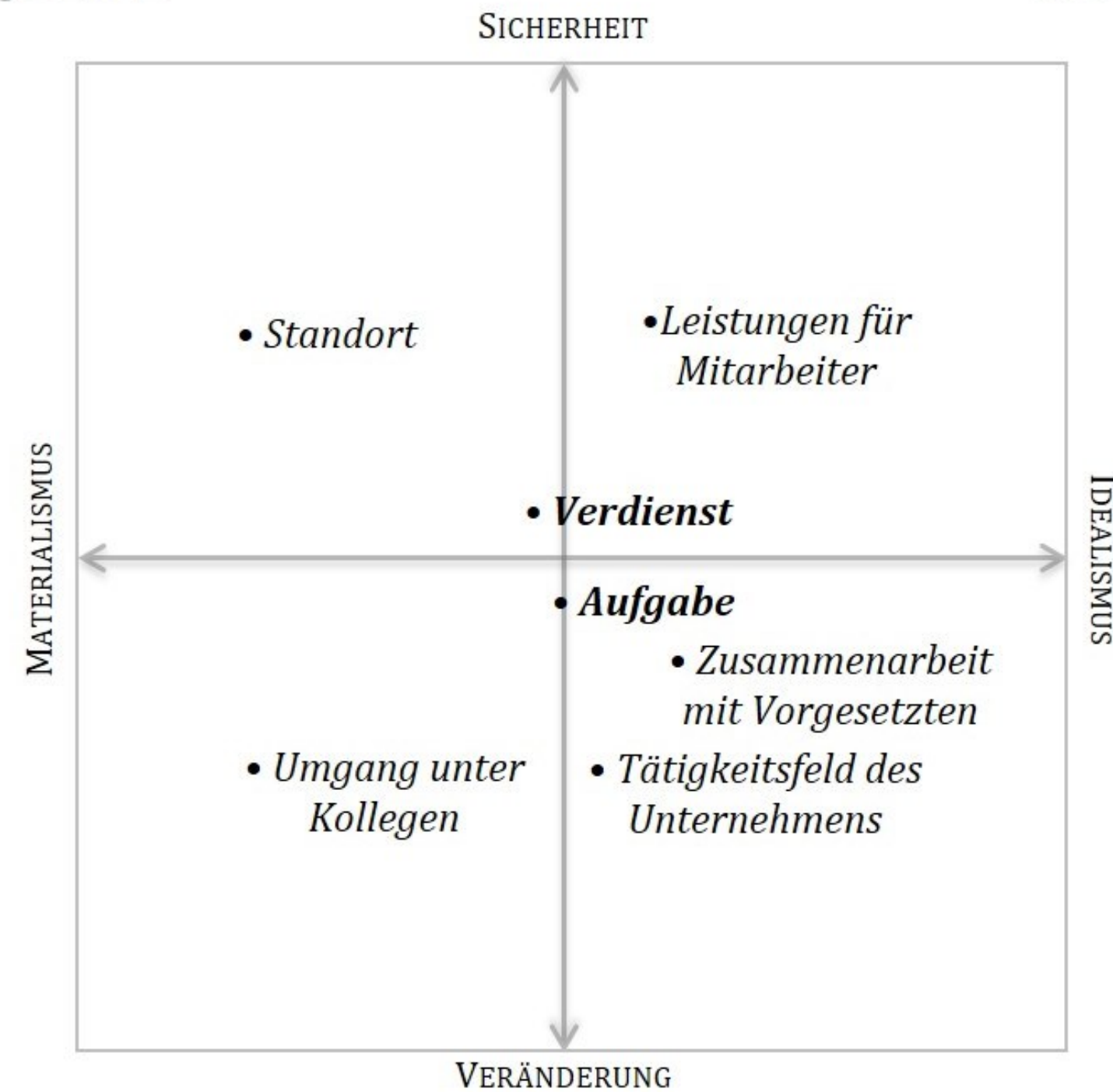
# Typologie der Berufspersönlichkeiten: Job-Typen Landkarten für Themen- und Quellenpräferenzen

Sicherheitsorientierte  
Materialisten

**BEQUEME**

Sicherheitsorientierte  
Idealisten

**TREUE**



**SPIELER**

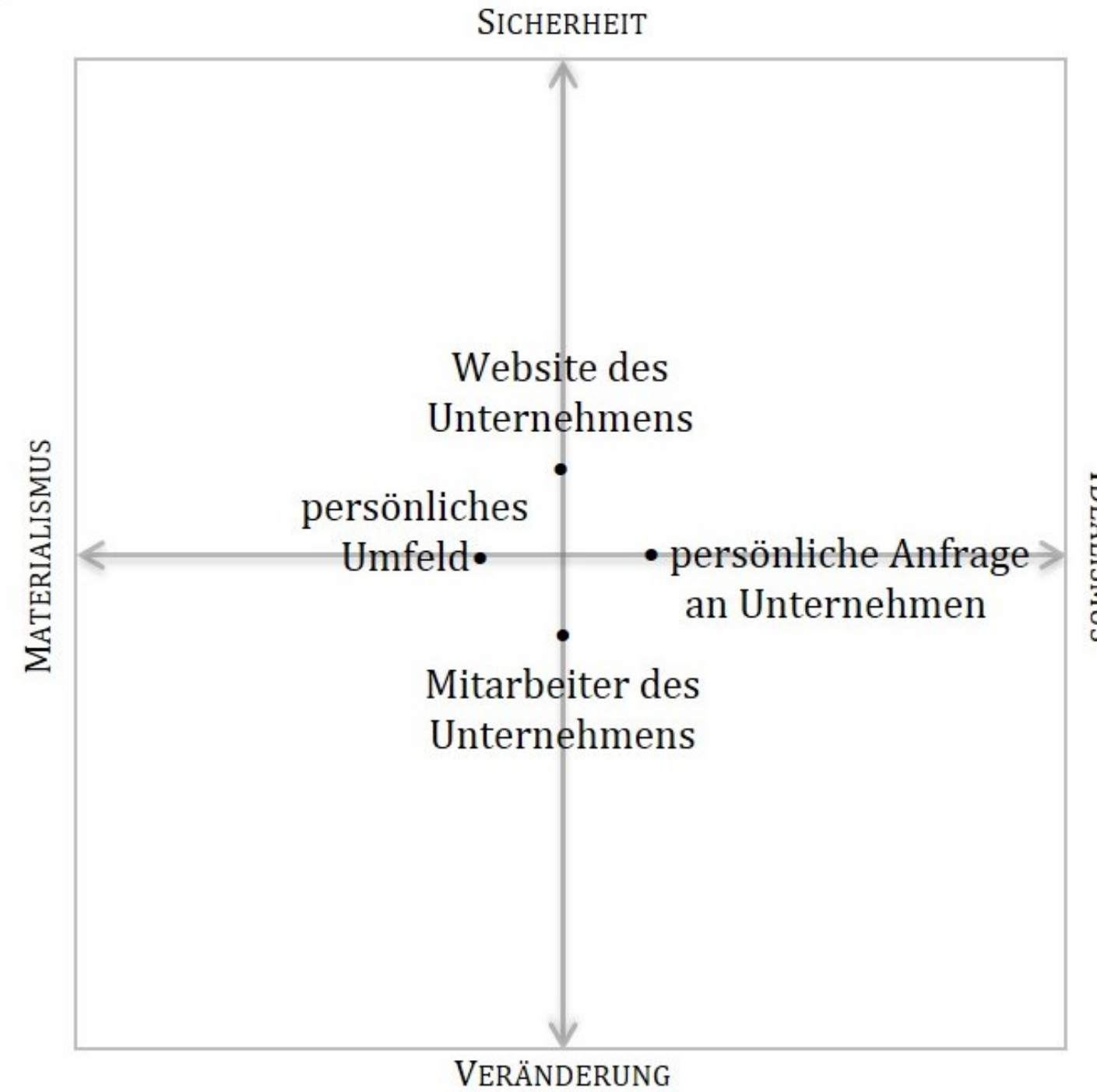
Veränderungsorientierte  
Materialisten

**ABENTEURER**

Veränderungsorientierte  
Idealisten

Sicherheitsorientierte  
Materialisten

**BEQUEME**



**SPIELER**

Veränderungsorientierte  
Materialisten

Sicherheitsorientierte  
Idealisten

**TREUE**

**ABENTEURER**

Veränderungsorientierte  
Idealisten

# FAZIT

## Arbeitgebendenkommunikation als integrierte Strategie



### **Perspektivenwechsel nach außen: Stakeholder sind Individuen**

Einstellungen zum Beruf prägen Interessen und Präferenzen

Kommunikationsverhalten ist gesetzt, Unternehmen müssen mitziehen

Bedürfnisse sind individuell, keine homogene Fachkraft-Gruppe mehr

### **Perspektivenwechsel nach innen: Unternehmen sind auch Arbeitgebende**

Arbeitgebendenkommunikation als eigenständiges Feld begreifen, planen und umsetzen

Interne Zuständigkeiten an Organigramm anpassen, z. B.:

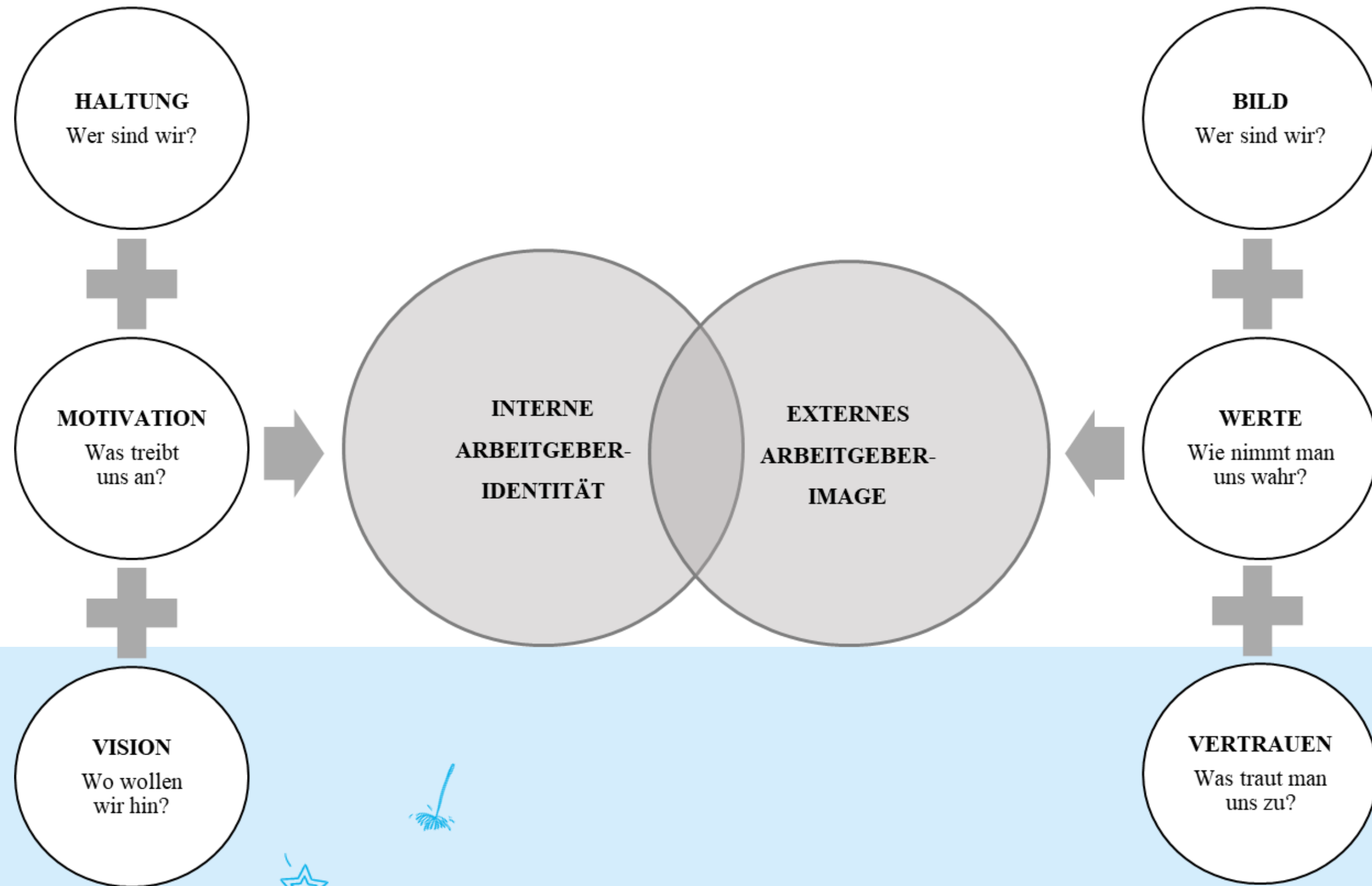
- Personal übernimmt Fachkraftgewinnung (kurzfristig, stellenbezogen)
- Kommunikation / Marketing übernimmt Image (langfristig, unternehmensbezogen)

„Wesen“ des Unternehmens im Fokus, immaterielle Werte nicht vernachlässigen

Image als Dienstleister oder Partner „färbt ab“, Dissonanzen vermeiden

# FAZIT

## Eigenes Verständnis als Arbeitgebende



Claus Weselsky  
Gewerkschaftsführer



**Unser Mitarbeiter des Monats.**  
(Günstige Mietwagen an allen Bahnhöfen und unter [sixt.de](https://www.sixt.de))

# Quellen

- Breu, V., 2017. Top-Arbeitgeber der Zentralschweiz. Concordia.ch.
- Capgemini, 2016. The Digital Talent Gap: Are Companies Doing Enough? Capgemini: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/10/dti\\_the-digital-talent-gap\\_20171109.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/10/dti_the-digital-talent-gap_20171109.pdf). [10.02.2018]
- Creative Effectiveness Academy, 2014. Die Marken-Analyse (interne Workshop-Unterlagen). [www.creative-effectiveness.com](http://www.creative-effectiveness.com).
- Grobe, E., 2003. Corporate Attractiveness – eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials (HHL-Arbeitspapier Nr. 50).
- Hanußek, D. V., 2016. Employer Branding für KMU. Die Bedeutung internationaler Kontakte bei der Gewinnung von Arbeitskräften. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hays, 2017. HR-Report 2017. Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Hays: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf/3df94932-63ca-4706-830b-583c107c098e>. [10.02.2018]
- Heizereder, A. 2019. Arbeitgebendenkommunikation – Talente adressatengerecht ansprechen. In C. Jecker (Hrsg.), Interne Kommunikation. Theoretische, empirische und praktische Perspektiven. Köln: Herbert von Halem Verlag
- Mast, C., 2018. Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. Stuttgart: UTB.
- Mast, C. & Simtion, A., 2016. Employer Relations. Arbeitgebendenkommunikation – neues Handlungsfeld für Unternehmen. Konstanz, München. UVK.
- Mast, C., Simtion, A. & Spachmann, K., 2015. Employer Relations. Arbeitgebendenkommunikation auf dem Weg zur klaren Stakeholder-Perspektive – eine empirische Untersuchung (Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 6). Leipzig: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.
- Pricewaterhouse Coopers, 2017. Same passion, different paths. How the next generation of family business leaders are making their mark. Pricewaterhouse Coopers: <https://www.pwc.at/de/publikationen/branchen-und-wirtschaftsstudien/next-gen-study-2017.pdf>. [10.02.2018]
- Shah, M., 2011. Talent Retention through Employer Branding. Journal of Marketing and Communication, 6 (3), S. 30 – 33.
- Simtion, A., 2017. Arbeitgeber, bewirbt euch! BuB Forum Bibliothek und Information 02-23/2017. S. 98- 103.
- Staufenbiel Institut & Kienbaum Consultants, 2017. Recruiting Trends 2017. Was HR-Verantwortliche wissen müssen. Staufenbiel: [https://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Studien/RecruitingTrends\\_2017.pdf](https://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Studien/RecruitingTrends_2017.pdf). [10.02.2018]
- Xing, 2017a. Xing-Studie: Nur wenige Deutsche würden bei finanzieller Unabhängigkeit ihren Job an den Nagel hängen. Xing: <https://corporate.xing.com/newsroom/pressemitteilungen/meldung/xing-studie-nur-wenige-deutsche-wuerden-bei-finanzieller-unabhaengigkeit-ihren-job-an-den-nagel-hae/>. [10.02.2018]
- Xing, 2017b. Jobwechselatlas von Xing zeigt Wechselbereitschaft. Xing: <https://corporate.xing.com/newsroom/pressemitteilungen/meldung/jobwechselatlas-von-xing-zeigt-wechselbereitschaft-von-berufstaetigen/>. [10.02.2018]

Vielen Dank.

[alexandra.heizereder@web.de](mailto:alexandra.heizereder@web.de)





29.11.2023 IKM  
Praxisbeispiel Emmi Group

# Talente ansprechen, halten und entwickeln

# Fokus heute



**Emmi Group** – Einblick in Vision, Strategie und Verknüpfung zu Talentmanagement



**Talent & Succession Management**  
im ganzen Employee Life Cycle



**Beispiele** von Talente gewinnen, entwickeln und halten



# Alexandra Walker

- 2016 - **MSc Psychology** (Universität Bern)
- Weiterbildungen in Bildungsangebote für Erwachsene gestalten (ZHAW) und Going Teal (FHNW)
- **Seit 2017 bei der Emmi Gruppe** als Personal- und Organisationsentwicklerin mit Zusatzrollen als Trainee Programm Managerin und HR Business Partnerin



Entwicklung von Mitarbeitenden



be excellent

Leadership makes the difference.

Lernbegleitung in der Führungsentwicklung



Talent- & Nachfolgemangement





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



# Emmi Produktewelt



# Entwicklung der Emmi Gruppe



International  
führendes  
Unternehmen für  
Premium-  
Milchprodukte

#1  
Nationales  
Molkereiunternehmen,  
Export & lokale Präsenz  
international

#1  
Nationales  
Molkereiunternehmen  
& Export

Regionales  
Molkerei-  
unternehmen



Onken



2021



1993

# Emmi Group

- **führende Herstellerin hochwertiger Milchprodukte** in der Schweiz mit einer starken lokalen **Präsenz in 14 Ländern**
- **Export und Verkauf** von Produkten in **60 Ländern**
- **4'230 Mio CHF Nettoumsatz**
- **9'368 Mitarbeitende** aus rund 95 Nationen leben unseren Purpose

per 31.12.2022



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





# Unsere Werte



Wir sind Emmi



Wir wissen wie



Wir handeln  
marktorientiert



Wir denken mit  
und packen an



Wir entwickeln  
uns weiter



# Emmi's Strategy 2026



## Excellent in what we do → our Value Drivers



## A role model in sustainability





# Talent & Succession Management @ Emmi Group

# Einflussfaktoren



**Fachkräftemangel**



**VUCA, Globalisierung**



**Business Continuity und Risikomanagement**



**Kompetenzen der Zukunft**



**Neue Organisations- und Kollaborationsformen**

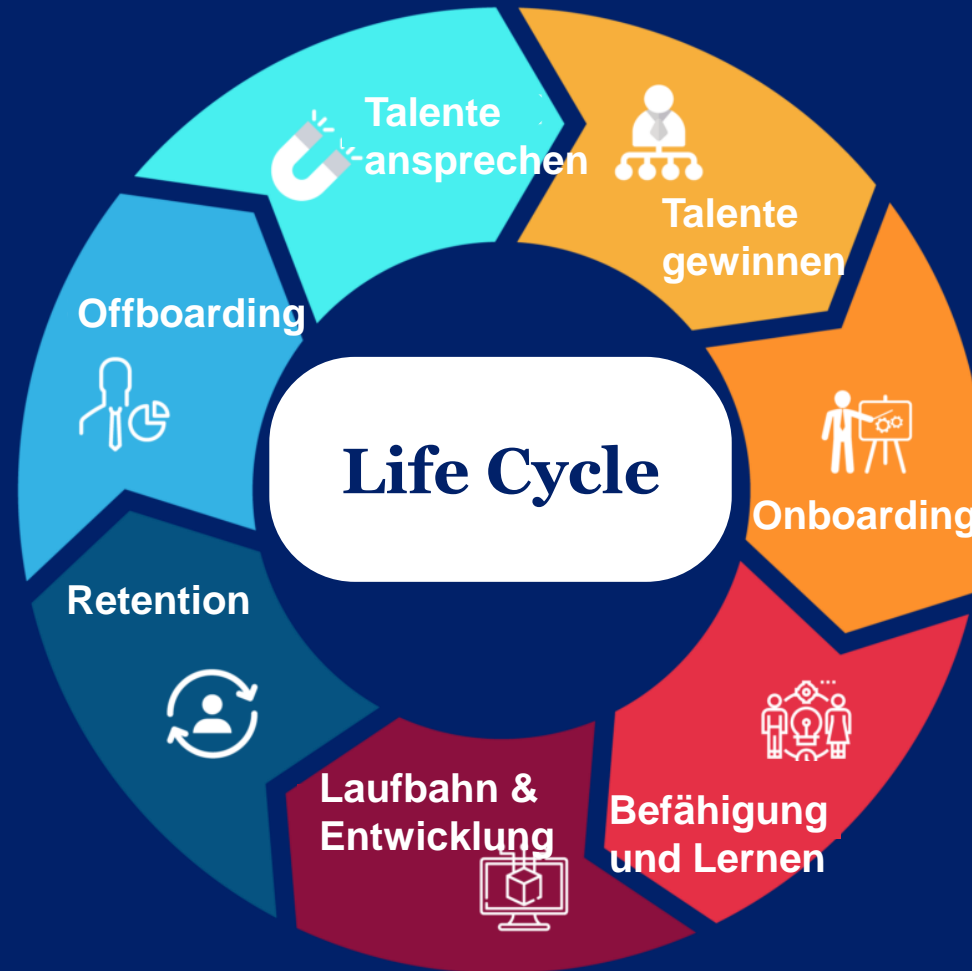
# WHY

**Mit dem Emmi Talent & Succession Management...**

**... sichern wir trotz VUCA  
unsere Unternehmens-  
Kernkompetenzen  
für HEUTE und MORGEN**



# Talentmanagement im ganzen Mitarbeitenden Life Cycle





TALENT AND SUCCESSION MANAGEMENT @ EMMI GROUP

# Talente für Emmi gewinnen

# Talente für Emmi gewinnen

**Fachkräftemangel** ist heute schon Fakt

**Post and Pray** funktioniert schon lange nicht mehr

## Talente gewinnen benötigt:

- Individuelle Ausschreibungsprozesse
- Alleinstehensmerkmale zur Konkurrenz
- Zielgruppenspezifische Massnahmen
- Professionelle Recruiter/innen, um Talente zu entdecken
- Eine gute Candidate Experience





# Candidate Experience

- Der **Mensch** im Zentrum
- **DU**-Kultur in jedem E-Mail, Telefonat oder Treffen
- Begegnung auf **Augenhöhe**
- Hire for attitude, train for skills – Fokus bei der Rekrutierung liegt auf dem **Potenzial** und dem Kultur-Match von Mitarbeitenden
- Für eine Anstellung entscheidet sich sowohl Bewerberinnen und Bewerber wie auch das Unternehmen



«Wir sind Emmi.  
Ganz persönlich»




# Beispiele

## Zielgruppenspezifische Stellenausschreibungen

## Dort sein, wo die Talente sind

**Filialleiter:in Chäs-  
bueb Zollikon - 80%**

80% in Zollikon  
Referenznummer 17582



Wir sind DER Käsespezialist innerhalb der Emmi Gruppe und beliefern unsere Kunden mit hochstehenden Käsesortimenten aus der Schweiz und ganz Europa.

Für unser Chäs-bueb-Team suchen wir dich zur Verstärkung.

**Das kannst du bewirken**

- Du übernimmst die personelle und fachliche Führung sowie die Einsatzplanung eines 3-köpfigen Teams und trägst die Verantwortung für einen reibungslosen Betrieb des Käse- und Weinfachgeschäftes
- Dazu gehört die Sicherstellung des Sortiments in Bezug auf Qualität und Menge
- Deine Begeisterung für Käsespezialitäten setzt du bei der Verkaufsberatung unserer Kunden ein
- Durch deine kreative Ader fällt dir eine ansprechende Gestaltung unserer Waren sowie der Käseplatten leicht
- Dein ausgeprägtes Hygiene- und Qualitätsbewusstsein bringt dich in Bezug auf unsere breite Produktpalette sowie regelmäßige Reinigungsarbeiten ein


**Weshalb dir das gelingt**

- Ausgeprägte Erfahrung in der Führung eines Lebensmitteladens
- Profunde Kenntnisse in der Warenbewirtschaftung, Sortimentsgestaltung sowie des Qualitätsmanagements
- Exzellentes Verkaufsfair mit ausgeprägter Beratungskompetenz
- Erfahrung in der Führung von kleinen Teams
- Deine klare, strukturierte und äusserst effiziente Arbeitsweise sowie deine ausgeprägten PC-Kenntnisse und dein Zahlenverständnis erleichtern dir deinen Alltag
- Dein hoher Grad an Verantwortungs- und Eigenmotivation so fliessenden Deutsch dein Profil ab

**Mache den nächsten Schritt!**

Wir freuen uns auf deine Online-Bewerbung.

Hast du Fragen? Miriam beantwortet dir diese gerne.



**Miriam Missel**  
Recruiting  
Specialist  
+41 58 227 25 36  
Kontaktformular  
LinkedIn Profil

[JETZT BEWERBEN](#)

[Drucken](#) [Teilen](#)



A rowing team of women in orange jackets is shown from a rear perspective, rowing a long boat on a large body of water. The sun is low on the horizon, creating a bright, hazy glow over the water and the distant shoreline. The rowers are in a synchronized stroke, with their oars dipping into the water. The water shows ripples and small waves from the boat's movement.

TALENT AND SUCCESSION MANAGEMENT @ EMMI GROUP

# Talente entdecken & halten

# Talente entdecken und halten

- Der **demografische Wandel** führt zu fehlendem Fachpersonal
- **50%** der Mitarbeitenden müssen sich ein **neues Skillset** zulegen
- **Jährlich** müssen alle Mitarbeitenden **10% mehr / neue Skills lernen**
- **Neue Anforderungen** von jungen Mitarbeitenden an Kollaboration und Lernen am Arbeitsplatz



Data shows the total number of skills required for a single job is increasing year-over-year by

**10%**

**33%**

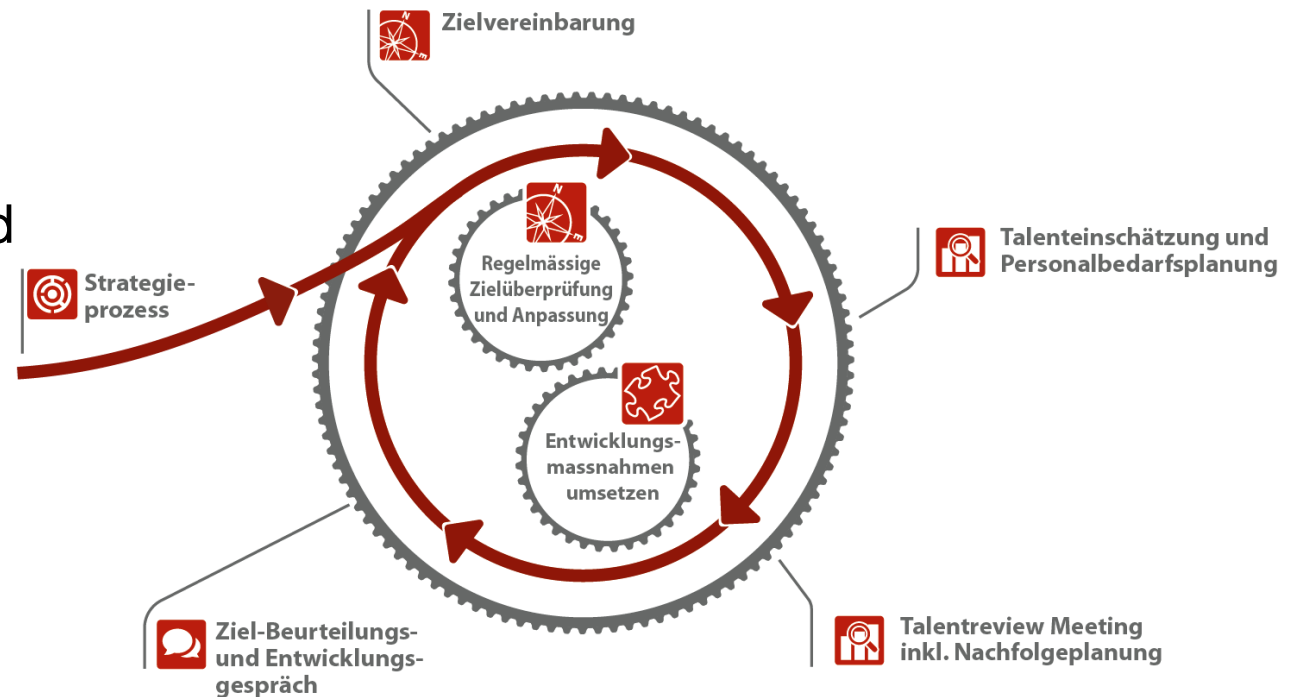
of the skills that were present in an average job posting in 2017 won't be needed by 2021.

Source: 2020 Gartner Shifting Skills Survey for HR Executives; Gartner TalentNeuron™

# Talent Management & Nachfolgeplanung

Im **Talent Management Prozess** werden...

- ... **kritische** und Schlüsselpositionen identifiziert
- ... **Nachfolger**/innen geplant
- ... Talente anhand von **Potenzialkriterien** und Leistung identifiziert
- ... **Entwicklung** gefördert



# Ein Versprechen der Nachhaltigkeit



**Wir bieten ein Umfeld, in dem sich alle Mitarbeitenden willkommen, wertgeschätzt sowie inspiriert fühlen und Entwicklungsmöglichkeiten vorfinden.**



# Entwicklung



Wir entwickeln **alle** Mitarbeitenden

**Entwicklung** ist **vielfältig** und findet 70% on-the-job, 20% near-the job und 10% off-the job statt.

Wir begleiten alle Mitarbeitenden auf ihrem **individuellen Entwicklungsweg**



# Talentprogramme



Berufsbildung



Entwicklungsprogramm  
für junge Berufsleute



Management  
Practice



Internationale Entsendungen  
(kurz- und langfristig)



Trainee Programme



# Beispiele

## Laufbahnmodelle

Verkauf

Produktionsplaner/in  
Planung

Warendisponent/in  
Logistik

SAP-Key-User  
Produktion, Technik, EOE

Anlagenführer/in  
Produktion, Technik, EOE

Schichtführer/in  
Produktion, Technik, EOE

Personaleinsatzplaner/in  
Produktion, Technik, EOE

Maschinenführer/in  
Produktion, Technik, EOE

Betriebsmitarbeiter/in Produktion  
Produktion, Technik, EOE

Mitarbeiter/in Qualitätsmanagement  
Qualität, Sicherheit

## Instrumente auf dem Entwicklungsweg

Emmi GROUP

Project Island  
**Guideline for development meetings with employees**  
Leadership makes the difference - facilitate your employee's future development!

Project Island  
**Design your future - Questionnaire for your development**  
Discover your personal strengths and wishes for your future development

Name:

## Inspiration und Definitionen

- Formales Lernen (10%)**
  - Interne oder externe Trainings, Weiterbildungen
  - E-Learnings, Webinare
  - Workshops
  - Teilnahme an Konferenzen, Tagungen, interne/externe Netzwerkevents
  - Selbststudium (Fachartikel, Literatur, News, Blogs, Podcasts)
- Lernen von Anderen (20%)**
  - Mentoring / Coaching
  - Kollegiale Beratung / Lerngruppe / Lernstärker
  - Shadowing
  - Expertenaustausch (Community of Practice)
  - Strukturiertes und regelmäßiges Feedback
  - Internes und externes Netzwerk aufbauen
  - Zur Problemlösung (TouTube/Videos anschauen sowie Blog Beiträge, Arbeitsanweisungen oder EmmiNet Beiträge lesen
  - Teilnahme an Entwicklungs-Assessments
- Lernen durch Erfahrung (70%)**
  - Neue Herausforderungen und Aufgaben im aktuellen Job meistern
  - Job Entlastung / Vergrößerung des Entlastungsspektrums
  - Job Rotation / Erweitern der Aufgaben
  - Projektarbeit
  - Auslandseinsatz
  - Emmi Entwicklungsprogramme
  - Sekundenflakon (Ummigekoch)
  - Zusätzliche Rollen übernehmen



# Beispiele

## Geschichten erlebbar machen

**Vilson Krasniqi**  
3 tips for exiting moves  
through different departments

**1. Be passionate**  
I love to work. In all jobs I want to provide the best value for others - whether it's fast unloading, producing delicious cheese, creating lean processes or finding simple solutions.

**2. Enjoy the power of the team**  
In all teams, there were people who believed in me, supported me, and whom I could lean on.

**3. Be patient**  
It takes six to twelve months to arrive in a new position.

Mitarbeitermagazin der Emmi Gruppe  
No. Herbst  
03 2023

**link**  
MARKT, MARKT, MARKT  
Erfolg mit unseren Produkten

## Führungskräfte begleiten

**Excellent Leadership – Emmi's Cup**  
Setze die Segel auf Zukunft  
Wie du dich und dein Team dorthin entwickelst  
> Starte deinen Segeltörn

**Excellent Leadership – Emmi's Cup**  
setze die Segel auf Zukunft  
- Deine Etappen im Überblick -

- Etappe 1 – E-Learning  
Starte deinen Segeltörn
- Etappe 2 – Erfahrungsaustausch  
Warum Entwicklung Emmi wichtig ist und was dich auf diesem Weg unterstützen kann.
- Etappe 3 – Übung Setze die Segel auf Zukunft  
Wie geht deine persönliche Reise weiter? Gestalte deine Zukunft.
- Etappe 4 – Erfahrungsaustausch  
Entwicklungsgespräche vorbereiten und durchführen und wie du individuelle Hindernisse im Alltag aus dem Weg räumst.
- Etappe 5 – Lerngruppe  
Neues Lernen und dabei «altes» Wissen loslassen
- Etappe 6 – Erfahrungsaustausch  
Delegieren und Entwicklung im Alltag begleiten
- Etappe 8 – Lerntransfer im Tandem  
Plane deine nächsten Entwicklungsschritte und teile Tipps und Tricks im Lernstadium.

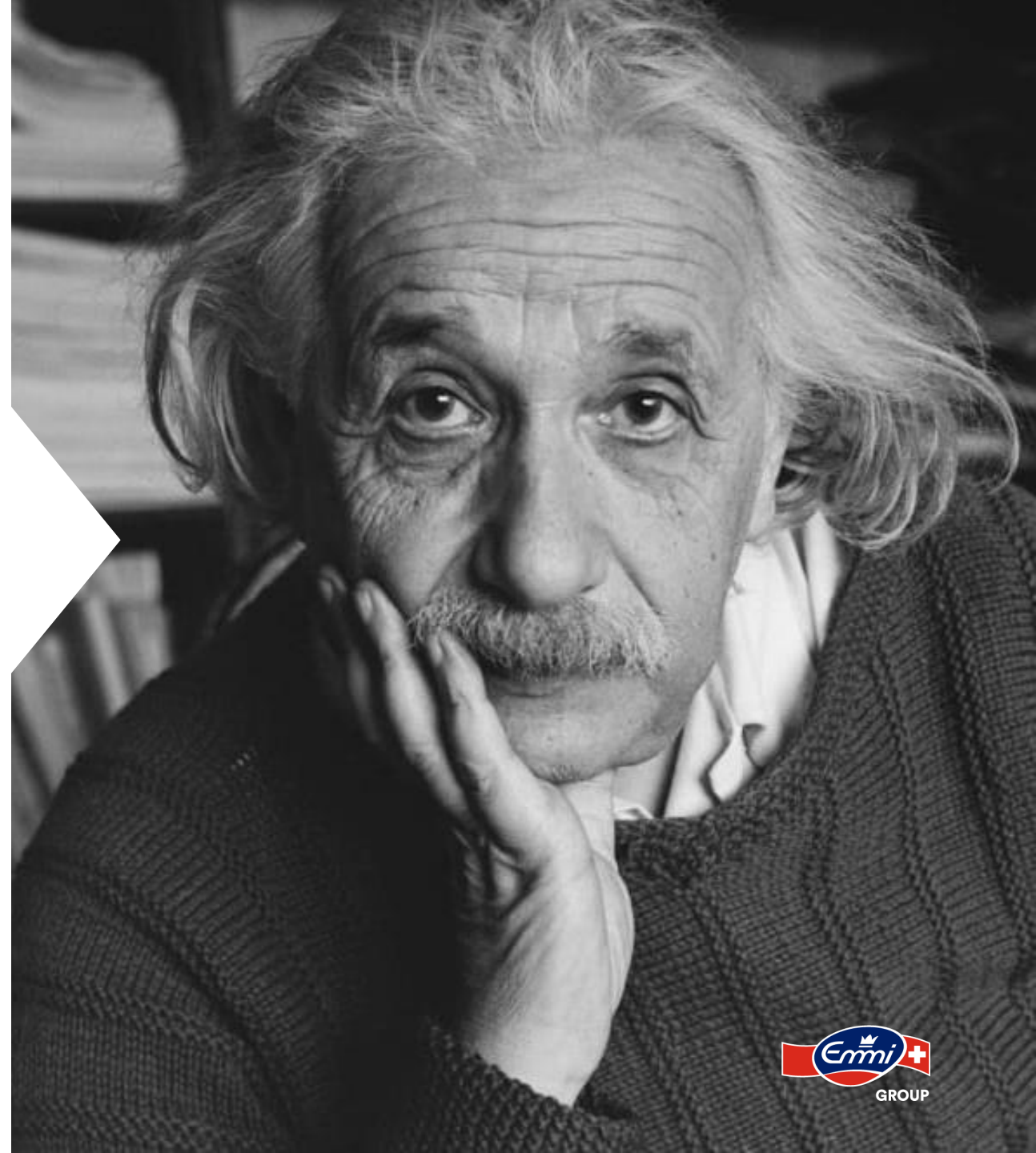
**Leadership makes the difference.**


be excellent

Emmi GROUP

**«Auf Veränderung zu hoffen, ohne selbst etwas zu tun, ist wie am Bahnhof zu stehen und auf ein Schiff zu warten.»**

Albert Einstein





TALENT AND SUCCESSION MANAGEMENT @ EMMI GROUP

# Talente sind Ambassadoren

# Offboarding

Alle Mitarbeitenden sind auch **Konsumenten** und **Konsumentinnen** sowie **Botschafter** von Emmi als Arbeitgeberin gegen aussen

## Was heisst das für uns als Emmi?

- **Entwicklungsschritt** aus dem Unternehmen heraus ist auch eine Entwicklung
- Positives Verhältnis / **Beziehung** behalten
- Kündigungsfrist nutzen, um **Feedback** einzuholen



# Boomerang Mitarbeitende

- 43% derjenigen, die während der Pandemie den Job gewechselt haben, denken, dass der alte Job besser war
- Mehr als 60% der Mitarbeitenden, die den Job gewechselt haben, würden zum alten Job zurückkehren
- Erwartungen an den neuen Job werden oftmals nicht erfüllt
- 40% der Mitarbeitenden denken nicht, dass eine Rückkehr zum alten Arbeitgeber ein Schritt zurück sei

**Sources:**

[Why you should or shouldn't go back to your old job \(cnbc.com\)](https://www.cnbc.com)

[Why Companies Should Embrace Boomerang Employees Who Want To Come Back \(forbes.com\)](https://www.forbes.com)

Talente zurückgewinnen: Vorteile für Unternehmen - TOTAL REWARDS



# Fazit aus Sicht Emmi

- Eine **strategische Verankerung** von Talent Management und HR ist wichtig
- **Kultur** kann nur gelebt werden
- **Geschichten** und persönliche Statements inspirieren
- Entwicklung bedeutet auch **«own your own career»**

**...es macht Spass und geht weiter!**





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

**Vielen Dank  
für deine Aufmerksamkeit!**