Mitarbeitergespräche – oder krampfhafte Konversationen?

geschrieben von Iris Braunwalder | August 17, 2018

Das MAG (Mitarbeitergespräch) ist eigentlich kein Gespräch als solches. Es geht um Urteile und Entscheidungen. Es ist ein Kombi-Instrument einerseits zum Feedback und andererseits zur Leistungsbeurteilung – ist das nicht ein Widerspruch?

Es geht um persönliche Dinge, gleichzeitig liegt ein Formular auf dem Tisch, welches an die Personalabteilung weitergegeben wird und möglicherweise negative Folgen für den Mitarbeiter hat. Sei dies beim Gehalt oder beim beruflichen Werdegang. Das MAG ist ein Urteil über den Mitarbeiter, damit wird kein Vertrauen geschaffen.

Für den Mitarbeiter ist das Gespräch immer eine Verhandlungssituation. Wenn das MAG der öffentlichen Verwaltung vordergründig an das Lohnsystem gekoppelt und somit lohnrelevant wird, ist die Motivation vorhanden. Wenn jedoch von politischer Seite vermehrt keine oder geringe Gelder für das System zur Verfügung gestellt werden, lohnt sich dann der Einsatz?

Wenn eine Beurteilung abgegeben wird, hat dies Auswirkungen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Hinzu kommt, dass mit einem «Verteilschlüssel» gegen zu viele positive Bewertungen von Seiten Regierung über die Personalämter angegangen wird, was völlig absurd ist.

Folglich wird der Angestellte mit Sicherheit nicht seine Schwächen und Misserfolge reflektieren. Er wird versuchen sich gut zu positionieren und automatisch eine Verteidigungshaltung einnehmen.

Rückblick 2017

«Auf einen Schlag schaffte die Zürcher Kantonalbank die Mitarbeiterbeurteilung, die Benotung der Angestellten und das Jahresendgespräch ab und ersetzte diese traditionellen Qualifikationsinstrumente durch ein flexibleres System mit dem Namen Performance & Entwicklung», hiess es.

Die internen Rückmeldungen zum neuen System seien überwiegend positiv ausgefallen. Statt Angestellte und Chefs an Zahlen zu messen, schenke man ihnen mehr Vertrauen, heisst es. Das wichtigste Instrument im Personalwesen sei nun der sogenannte Entwicklungsplan, in dem es um die Leistung, das Verhalten und das Potenzial eines Angestellten gehe. Heute tauschen sich Mitarbeitende und Vorgesetzte regelmässig in Kurzsitzungen aus und besprechen, wie sie am effizientesten und effektivsten zum Erfolg ihres Team oder Projekts beitragen können.

So war denn in der Zeitung das folgende Fazit nachzulesen: «Mitarbeiterbeurteilungsgespräche sind mühsam, nichtssagend und bringen Unternehmen nicht weiter». Das hat auch die Zürcher Kantonalbank erkannt und diese abgeschafft. Das Fazit nach einem Jahr: Agilität und Kundennähe haben sich verbessert, genauso wie die Mitarbeiterzufriedenheit.

Was wäre wenn?

Befasst man sich mit dem Thema Mitarbeitergespräche und insbesondere mit ihrem Ziel, Zweck und Nutzen eingehender, stellen sich die folgenden Fragen.

- Kann der Dialog auf Augenhöhe ein Erfolgselement auf dem Weg zu einer Organisation sein, die auf die täglichen Herausforderungen flexibel reagieren sollte?
- Ist das Aufgeben der MAG eine Knacknuss bei der Umsetzung, weil sich dadurch das Führungsverständnis verändern kann oder sollte?
- Können die Ziele in der Organisation nicht mehr von oben

verordnet, sondern in Arbeitsgruppen oder Teams vereinbart werden?

- Ist es nicht denkbar, dass die Mitarbeiter wissen, was es zu leisten gilt, damit das Unternehmen vorankommt?
- Ist Vertrauenskultur fairer, wenn klare Strukturen vorgegeben sind, an die sich alle halten müssen?
- Sehen sich heute viele Führungskräfte nicht mehr als der klassische Boss, der über seinen Mitarbeitern steht, sondern eher als Teil des Teams?
- Sollte nicht ein Vorgesetzter, wenn er bemerkt, dass die Leistung nachlässt möglichst bald das Gespräch suchen, und nicht nur einmal im Jahr um eine mindere Klassifizierung abzugeben?

Auf diese Fragen folgen sicherlich kritische Stimmen. Für die einen verkörpert das MAG ein «liebgewonnenes» Orientierungsinstrument, für die anderen ist es die Mutter aller Kontrollorgane im Bereich der Führung.

Man sollte sich an dieser Stelle selbstkritisch die Frage stellen: In wie weit sind wir bereits in unserem Verhalten vom MAG geprägt?

Vertrauen, Agilität und ein echter Austausch können nicht verordnet werden

Armin Trost, Professor für HR Management an der Hochschule Furtwangen, hat sich für sein Buch «Unter den Erwartungen» intensiv damit auseinandergesetzt, warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt. Er zeigt auch Lösungen dazu auf, wie Organisationen auf das aktuelle Umfeld reagieren können. «Man kann beispielsweise strukturelle Rahmenbedingungen schaffen, die Agilität erlauben. Das bedeutet oftmals, bestehende Regeln abschaffen und dafür Regeln aufstellen, die Eigenverantwortung fordern.»

Bei Anfragen von Personalmanagern was passieren würde, wenn man das MAG in der bisherigen Form einfach aufgibt, lautet die

Antwort, so Trost, meist: «Nichts – es würde nichts passieren!»

Schlusspunkt

Die Debatte – in den Verbänden, in den Vorständen, auf der Website von Öffentliches Personal Schweiz (ZV) – ist eröffnet.

- Was halten Sie vom neuen System der ZKB, die auf die Kommunikation der Mitarbeiter baut?
- Welche Erfahrungen haben Sie in Ihrem Beruf mit der Beurteilung der Leistung gemacht?
- Wie sollten öffentliche Verwaltungen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter fördern?

Solidarität für einen starken Service public

geschrieben von Urs Stauffer | August 17, 2018

Es ist wirklich nicht einfach in den Jahresberichten von neuen positiven, motivierenden Ergebnissen aus unserer standespolitischen Arbeit zu berichten. Die Arbeitgeber machen es uns und unseren Mitgliedsorganisationen im Rahmen der sozialpartnerschaftlichen Arbeit wirklich nicht leicht. Wir sind sehr froh, dass wir wenigstens mit verbandsinternen Projekten Positives berichten können, denn der standespolitische Teil des Rückblicks gibt zu grossen Sorgen Anlass.

Positive Rechnungsergebnisse durch Sparen beim Personal

Die öffentlichen Haushalte sehen sich seit vielen Jahren einem

immer mehr wachsenden Spardruck ausgesetzt. In zahlreichen Kantonen, Städten und Gemeinden wurden auch im letzten Jahr wieder positive Rechnungsergebnisse erzielt. Wer aber gehofft hat, dass das Sparen beim Personalbudget der Kantone und Städte nun ein Ende hat oder zumindest ausgesetzt würde, hat sich gewaltig getäuscht.

Auch dieses Jahr muss bereits wie in den Vorjahren die Feststellung gemacht werden, dass nicht nur die überraschend besser ausgefallenen Steuereinnahmen, sondern die harten Sparmassnahmen beim Personal einer der wesentlichen Faktoren war, der das Rechnungsergebnis positiv beeinflusst hat.

Blick in die finanzielle Zukunft macht Sorgen

Wirft man einen Blick in die Finanzpläne der Kantone, Städte und Gemeinden sieht man bezüglich der finanziellen Entwicklung ein sehr kritisches Bild. Trotz leicht verbesserten Wirtschaftsprognosen werden keine Steuermehrerträge erwartet. Die Schweiz hat einen kleinen Binnenmarkt und hängt wirtschaftlich zu einem wesentlichen Teil vom Export ab. Dieser wiederum steht in einem direkten Verhältnis zum Schweizerfranken. Desto stärker sich der Schweizerfranken währungstechnisch gegenüber den ausländischen Währungen verhält, desto weniger Schweizerprodukte können ins Ausland verkauft werden.

Die Währungspolitik der Nationalbank stellt die Schweizerische Exportindustrie vor fast unlösbare Probleme. Vielfach können grössere Aufträge nur noch mit Rabatten verkauft oder gehalten werden. Auf diese Weise resultieren jährlich Währungsverluste in Milliardenhöhe. Diese Währungsverluste haben nicht nur einen Einfluss auf die Arbeitsplätze im Exportsektor, sondern auch einen direkten Bezug zu den öffentlichen Finanzen; in Kantonen, Städten und Gemeinden, welche von der Exportindustrie abhängig sind, werden hohe Steuereinbussen zu

verzeichnen sein.

Unternehmenssteuerreform III / Abstimmungserfolg durch ZV-Engagement

Den direkten Steuern, der Hauptressource für die Finanzierung von öffentlichen Dienstleistungen, gehen jährlich etliche hundert Millionen Franken verloren. Durch den interkantonalen Steuerwettbewerb, unterstützt durch die Bundessteuerpolitik, können die direkten Steuern aus Sicht der Finanzierung von öffentlichen Dienstleistungen langsam aber sicher mit einem immer knapper werdenden Rohstoff verglichen werden.

Kein «race to the bottom» bei den Gewinnsteuersätzen

Das gewaltige NEIN zur Unternehmenssteuerreform III zeigt jedoch deutlich auf: Die Schweizer Stimmbürgerinnen und Stimmbürger erwarten, dass sich auch die Schweizer Unternehmen angemessen und solidarisch an der Finanzierung von öffentlichen Dienstleistungen beteiligen. Wir fordern deshalb die Kantone auf, in Bezug auf die Absenkung der Gewinnsteuersätze zur Vernunft zurückzukehren und sich nicht an diesem «race to the bottom» zu beteiligen, ansonsten in den von starken Gewinnsteuersatzsenkungen betroffenen Kantonen drastische Sparmassnahmen auf Stufe Kanton und Gemeinden, welche wiederum die öffentlichen Dienstleistungen, das Personal und schlussendlich die Bevölkerung treffen, unumgänglich würden.

Es ist uns in dieser Referendumsabstimmung gelungen, den Stimmbürgerinnen und Stimmbürgern aufzuzeigen, was für Konsequenzen sie bei einer Annahme der Unternehmenssteuerreform III zu tragen hätten. Dies war nur möglich, weil sich die grossen Dachorganisationen des öffentlichen Dienstes gemeinsam mit dem Schweizerischen Gewerkschaftsbund und den grossen Städten dieser Reform entgegenstellten und dadurch auch eine grosse medienwirksame

Plattform geschaffen werden konnte.

Von den Wirtschaftsverbänden wurde kürzlich vom Staat mehr Verständnis für die Wirtschaft gefordert. Aber trat nicht gerade im Abstimmungskampf um die Unternehmenssteuerreform III deutlich zu Tage, dass es gerade bei den grossen Wirtschaftsverbänden an einem gesunden Staatsverständnis mangelt? Anders ist das bis zuletzt engstirnige, kompromisslose Festhalten an der Reformvorlage kaum zu erklären. Es muss uns nun gelingen, die Bundesbehörden zu überzeugen eine ausgewogene Nachfolgesteuervorlage auszuarbeiten.

Diese darf nicht wieder Steueroptimierungsinstrumente, welche wie in der abgelehnten Vorlage zu unkontrollierbaren Mitnahmeeffekten führten, im Angebot haben. Zusätzlich sollten Massnahmen enthalten sein, welche die Kantone zu einer vernünftigen Gewinnsteuersatzpolitik anhalten.

In der föderalen Struktur unseres Landes ist dies keine leichte Aufgabe, ich fordere deshalb Euch als Vertreterinnen und Vertreter von kantonalen und kommunalen Verbänden auf, Euren Einfluss in diesem Sinne geltend zu machen.

Anstellungsbedingungen verschlechtern sich kontinuierlich

Es ist unschwer festzustellen, dass unter Berücksichtigung der Entwicklung in der beruflichen Vorsorge die Gesamtanstellungsbedingungen von Kantons- und Gemeindeangestellten seit Jahren einem schleichenden Abbauprozess ausgesetzt sind.

Vielerorts gibt auch der Zustand der Sozialpartnerschaft Anlass zu grosser Sorge. Ein Zeichen, dass sich die Sozialpartnerschaft in einer Krise befindet sind Protestveranstaltungen. Eine dieser Protestveranstaltungen fand am 8. November 2016 in Aarau statt. Mehrere Tausend

Aargauer Staatsbedienstete protestierten gegen die Sparmassnahmen des Regierungsrates und gegen weitere Einschnitte in der Budgetberatung des grossen Rates. Stellvertretend für viele andere zitiere ich aus dem Jahresbericht des Präsidenten des Aargauer Staatspersonalverbandes. Dieser Bericht hat mich zutiefst beeindruckt.

«Die Massnahmen im Personalbereich wurden letztlich weniger heiss gegessen als sie angerichtet worden waren. Gleichwohl resultierte eine weitere Lohnnullrunde – wen wunderts angesichts der Entwicklung in den vergangenen Jahren. Und es wird auf absehbare Zeit nicht besser. Der Spardruck nimmt angesichts zunehmender struktureller Defizite und schwieriger wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiter zu – und damit auch der Druck auf das Staatspersonal. Alles in allem herrscht beim Aargauer Staatspersonalverband der Eindruck vor, dass der Regierungsrat noch immer keine plausible und vor allem auch keine mehrheitsfähige Strategie hat, wie er die strukturellen Defizite im Staatshaushalt zu beseitigen gedenkt. Dabei hätte der Aargau eine Finanzpolitik verdient, die sowohl in guten als auch in schlechten Zeiten mit Augenmass und Weitblick statt mit Kurzsichtigkeit und Tunnelblick funktioniert. Es geht um Zahlen und Fakten, es geht aber auch um Vertrauen und gerade dieses wurde im Berichtsjahr nicht gefördert. Ein Beispiel: Die Einführung der Gebührenpflicht für die Parkplätze des Staatspersonals unter gleichzeitigem Verzicht für die Parkplatzgebühren der Parlamentsmitglieder des Grossen Rates. Nichts Weltbewegendes aber ein Beispiel eines «Nebenkriegsschauplatzes» die es dem Staatspersonal langsam «z'verleide» machen. Wichtig wäre, dass die Sozialpartnerschaft nicht bloss ein Lippenbekenntnis bliebe, sondern als solche gelebt würde.»

Eine weitere eindrückliche Protestveranstaltung die ich erwähnen möchte, fand am 20. April in St. Gallen statt. Es demonstrierten auch hier mehre Tausend Staatsbedienstete gegen

Sparmassnahmen und für die staatliche Ausfinanzierung der Pensionskasse. Die andauernde, nicht zuletzt auf eine durch die Steuerpolitik verursachte und sich in den letzten Jahren stetig verschlimmernde Finanzknappheit, hat zu einer deutlichen Verhärtung der Fronten in der sozialpartnerschaftlichen Auseinandersetzung geführt. Umso unverständlicher, dass die Kantone im Rahmen der Unternehmenssteuerreform III bereit waren, die grossen und unabsehbaren Risiken von enormen Gewinnsteuersatzsenkungen und der damit einhergehenden Steuerausfälle einzugehen.

Solidarität

Was bei meinem damaligen Eintritt in den öffentlichen Dienst noch selbstverständlich war, nämlich der Beitritt zu einer Gewerkschaft oder einer Personalorganisation, gehört heute fast zu einer Seltenheit. Auch mit viel Überzeugungsarbeit ist es nur noch sehr schwer möglich, Neueintretende und vor allem jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Notwendigkeit eines Eintritts in eine Personalorganisation oder Gewerkschaft zu überzeugen. In den letzten Jahren können die schweizerischen Gewerkschaften und leider auch wir bei Öffentliches Personal Schweiz (ZV) eine Stagnation, ja sogar eine leicht rückläufige Tendenz in den Mitgliederzahlen feststellen. Einige unserer Mitgliedsorganisationen können aber erfreulicherweise von diesem Trend ausgenommen werden.

Die Individualisierung der Gesellschaft hinterlässt hier ihre deutlichen Spuren. Der persönliche Erfolg jedes Einzelnen steht bei Vielen heute klar im Vordergrund. Die Freizeitbeschäftigungen, die Hobbies nehmen immer mehr Raum ein. Wieso soll ich mich in meiner Freizeit in einer Personalorganisation, einer sog. Solidargemeinschaft mit standespolitischen Fragen herumschlagen?

Eine weitere Feststellung hat auf dieses Verhalten sicher auch ihren Einfluss. Seit über 10 Jahren sehen wir uns zunehmend einem staatskritischen Trend ausgesetzt. Die meisten Kantone,

Städte und Gemeinden haben seit Jahren mit ihren Finanzen zu kämpfen. Seit vielen Jahren bleibt uns Personalorganisationen nichts mehr Anderes übrig, als im Rahmen der sozialpartnerschaftlichen Verhandlungen die früher mühsam erkämpften guten Anstellungsbedingungen zu verteidigen.

Eine positive Weiterentwicklung der Anstellungsbedingungen ist aufgrund des Verhaltens der Arbeitgeber und dem politischen Spardruck, zurzeit kaum mehr möglich. Das Erhalten von Anstellungsbedingungen als Erfolg und Argument für den Eintritt in eine Personalorganisation zu verwenden, ist schwierig und vermag sicher nicht alle zu überzeugen.

Es braucht deshalb heute dringend eines neues Bewusstsein von Solidarität eine Art neue Motivation. Eine Überzeugung, dass im Kollektiv und besonders im öffentlichen Dienst viel erreicht und im positiven Sinne verändert werden kann. Die Erfahrungen zeigen deutlich auf: Im Kollektiv sind wir stark, Einzelkämpfer stehen auf verlorenem Posten.

Unterstützung bei Verbandsführung

Die geschilderte Entwicklung hat auch dazu geführt, dass viele Kleinstverbände in ihrer Existenz bedroht sind. Vor allem ist das Finden von Nachfolgeregelungen in den Vorständen zu einem grossen Problem geworden. Da eine Verbandsführung auch administrative Aufgaben mit sich bringt, welche nebst anderen Überlegungen, vielfach ein Hauptargument für die Ablehnung einer Vorstandsaufgabe ist, haben wir uns entschlossen, Verbände, die sich in einer solchen mitunter auch existenzbedrohenden Notlage befinden, dies ist selbstverständlich nur zeitlich befristet möglich, auch administrativ zu unterstützen.

Schlussbemerkungen

Im vergangenen Verbandsjahr war Öffentliches Personal Schweiz (ZV) auf nationaler und internationaler Ebene präsent:

- Auf nationaler Ebene in erster Linie im Rahmen der Aktivitäten der Ebenrainkonferenz.
- Mit den Präsidien in den Ebenrainarbeitsgruppen Soziale Sicherheit und der Versicherungsgruppe.
- Mit der aktiven Mitarbeit in der Arbeitsgruppe Bildung und der Arbeitsgruppe Service Public.
- Mit der Teilnahme an den Plenumssitzungen der Ebenrainkonferenz.
- Mit der Teilnahme an den Vorstandssitzungen des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes im Rahmen des Beobachterstatus.
- Mit Beiträgen in der ZV-Info durch die Frauengruppe
- Mit der Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts.
- Mit dem Abhalten von Regionalkonferenzen.
- Mit der aktiven Mitarbeit in unserer europäischen Dachorganisation CESI.
- Mit der Beratung von Mitgliedsorganisationen in personalrechtlichen oder organisatorischen Angelegenheiten und der beruflichen Vorsorge.

Die Wahrnehmung all dieser vielseitigen Aktivitäten ist nur möglich, wenn bei allen Beteiligten persönliche Überzeugung und Motivation vorliegt. All diese Aktivitäten haben ein Ziel: **Die Stärkung der Position der öffentlichen Bediensteten der Schweiz im Rahmen ihrer Arbeit und den Anstellungsbedingungen**.

Ich möchte die Gelegenheit nützen und allen Beteiligten, ob Geschäftsleitung, Vorstand, Sekretariat oder Mitglied, die dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen und sich dadurch auch in den Dienst von Bürgerinnen und Bürgern dieses Landes stellen, herzlich zu danken.

Arbeitskräftemangel: Was die neue SECO-Studie für den öffentlichen Dienst bedeutet

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 17, 2018

Der Arbeitskräftemangel in der Schweiz ist real – aber seine Ursachen sind komplexer, als die öffentliche Debatte oft vermuten lässt. Eine neue Studie im Auftrag des SECO zeigt: Nicht Teilzeitarbeit oder mangelnde Arbeitsbereitschaft sind die Haupttreiber. Entscheidend sind vielmehr die Alterung der Bevölkerung, das starke Beschäftigungswachstum und ein intensiver Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte. Für Bund, Kantone und Gemeinden ergeben sich daraus wichtige Fragen zur Personalpolitik.

Wer heute eine Informatikerin, einen Bauingenieur, eine Ärztin oder eine andere gesuchte Fachperson einstellen will, konkurriert längst nicht mehr nur mit vergleichbaren Arbeitgebern. Verwaltungen, öffentliche Betriebe und private Unternehmen werben teilweise um dieselben Arbeitskräfte. Gleichzeitig geht die geburtenstarke Babyboomer-Generation schrittweise in Pension.

Wie angespannt die Lage tatsächlich ist und was dahintersteckt, untersucht die im April 2026 veröffentlichte Studie «Arbeitskräftemangel in der Schweiz: Ursachen und Auswirkungen». Sie wurde von Forschenden der KOF ETH Zürich und der Universität Bern im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO erstellt. Grundlage sind eine umfassende Auswertung der nationalen und internationalen Forschung sowie eine repräsentative Befragung von 1’624 Schweizer Unternehmen.

Eine wichtige Einschränkung für Beschäftigte im öffentlichen Dienst: Die Unternehmensbefragung konzentriert sich auf die

Privatwirtschaft. Ihre Ergebnisse lassen sich deshalb nicht eins zu eins auf Bund, Kantone und Gemeinden übertragen. Die Analyse des gesamten Schweizer Arbeitsmarktes ist für öffentliche Arbeitgeber dennoch hoch relevant – zumal diese in vielen Berufen mit privaten Unternehmen um dieselben Personen konkurrieren.

Zwei von drei Unternehmen haben Schwierigkeiten

Das Ausmass des Arbeitskräftemangels ist beträchtlich. Zwei Drittel der befragten Unternehmen berichten, dass sie in den vergangenen 24 Monaten Schwierigkeiten hatten, Personal zu rekrutieren oder zu halten. Nach Einschätzung der Firmen ist rund **jede dritte zu besetzende Stelle schwierig zu besetzen**. Bei knapp einem Fünftel der Stellen dauert die Besetzung sogar länger als sechs Monate.

Besonders ausgeprägt sind die Probleme unter anderem im Bau sowie im Gesundheits- und Sozialwesen. Auch technische Fachkräfte und Spezialistinnen und Spezialisten im Gesundheitsbereich gehören zu den stark gesuchten Berufsgruppen.

Nach der Covid-Pandemie erreichte der Arbeitskräftemangel historische Höchststände. Inzwischen hat sich die Lage wieder etwas entspannt. Von Entwarnung kann aber keine Rede sein. Die Mehrheit der befragten Unternehmen erwartet, dass sich die Schwierigkeiten in den kommenden fünf Jahren erneut verschärfen werden.

Bemerkenswert ist allerdings der internationale Vergleich: Die Schweiz gehört keineswegs zu den europäischen Ländern mit dem grössten Arbeitskräftemangel. Gemessen an den wenigen vergleichbaren Indikatoren befindet sie sich eher im Mittelfeld. Deutschland und verschiedene Benelux-Staaten waren beispielsweise zeitweise deutlich stärker betroffen.

Die Demografie wird zum entscheidenden Faktor

Die Studie identifiziert die Alterung der Bevölkerung als eine

der wichtigsten Ursachen, was nicht erstaunt. Die Babyboomer erreichen das Rentenalter, während geburtenschwächere Jahrgänge nachrücken. Damit wächst das Arbeitskräfteangebot langsamer.

Das trifft auch den öffentlichen Dienst. Besonders dort, wo Belegschaften einen hohen Anteil älterer Mitarbeitender aufweisen, werden Pensionierungswellen innerhalb weniger Jahre beträchtliche Wissens- und Personallücken verursachen.

Die Forschenden finden Hinweise darauf, dass dieser Effekt bereits sichtbar ist: In Branchen und Regionen mit einem höheren Anteil von über 60-jährigen Beschäftigten ist die Zahl der offenen Stellen nach der Pandemie stärker gestiegen.

Für Verwaltungen bedeutet das: Personalplanung wird noch stärker zu einer langfristigen Führungsaufgabe. Es genügt nicht, eine Stelle erst dann auszuschreiben, wenn die bisherige Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber pensioniert wird. Entscheidend werden auch Wissenstransfer, Nachfolgeplanung und die Frage, wie erfahrene Mitarbeitende allenfalls über das ordentliche Rentenalter hinaus im Arbeitsprozess gehalten werden können.

Denn gerade bei älteren Personen sieht die Studie noch Potenzial. Die Schweiz verfügt zwar insgesamt über eine sehr hohe Erwerbsbeteiligung. Mit Erreichen des Rentenalters fällt diese jedoch stark ab.

Teilzeitarbeit ist nicht das Hauptproblem

Ein besonders interessanter Befund widerspricht einer verbreiteten Erklärung für den Arbeitskräftemangel: *Die Studie findet kaum Belege dafür, dass die zunehmende Teilzeitarbeit eine wesentliche Ursache des Problems ist.*

Zwar weist die Schweiz einen sehr hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten auf. Betrachtet man aber Haushalte statt einzelne Personen, ergibt sich ein differenzierteres Bild. Wenn beispielsweise Männer ihr Pensum reduzieren, kann dies

innerhalb eines Haushalts ermöglichen, dass Frauen ihre Erwerbstätigkeit erhöhen. Hinzu kommt, dass flexible und reduzierte Pensen Personen überhaupt erst den Einstieg oder Verbleib im Arbeitsmarkt ermöglichen können.

Auch die Unternehmensbefragung weist in diese Richtung. Arbeitgeber, die wenig Mühe haben, Personal zu finden und zu halten, nennen flexible Arbeitszeiten und Teilzeitangebote auffallend häufig als Erfolgsfaktoren.

Für öffentliche Arbeitgeber ist das ein wichtiger Hinweis. Die Frage sollte daher weniger lauten: «Wie bringen wir die Menschen dazu, wieder mehr zu arbeiten?» Sondern vielmehr: **Mit welchen Arbeitsmodellen können wir möglichst viele qualifizierte Personen gewinnen und langfristig halten?**

Das kann je nach Aufgabe beispielsweise bedeuten:

- unterschiedliche Beschäftigungsgrade zu ermöglichen,
- Arbeitszeiten flexibler zu gestalten,
- Wiedereinstiege zu erleichtern,
- ältere Mitarbeitende länger einzubinden,
- Karrierewege auch bei Teilzeitpensen zu öffnen.

Natürlich ist nicht jede Tätigkeit gleich flexibel organisierbar. Schalterdienste, Polizei, Pflege, technische Dienste oder andere Funktionen mit zwingender Präsenz stellen andere Anforderungen als Büro- oder Projektarbeit. Die Studie zeigt aber, dass pauschale Erklärungen über eine angeblich zunehmende «Teilzeitmentalität» zu kurz greifen.

Zuwanderung entschärft den Mangel

Eine zweite häufig diskutierte Frage betrifft die Migration. Die Untersuchung kommt zu einem klaren Ergebnis: Die Zuwanderung hat den Arbeitskräftemangel in der Schweiz in erster Linie *gedämpft und nicht verursacht*.

Seit 2010 ist die Zahl der Erwerbstätigen in der Schweiz um rund 19 Prozent gewachsen. Etwa zwei Drittel dieses Zuwachses entfielen auf ausländische Erwerbstätige. Ohne Zuwanderung wäre das Erwerbspersonenpotenzial nach Einschätzung der Forschenden vermutlich bereits zurückgegangen.

Besonders deutlich zeigt sich der Zusammenhang bei Berufen aus dem Gesundheitswesen und der Informations- und Kommunikationstechnologie: Dort treffen ein hoher Arbeitskräftebedarf und eine starke Zuwanderung zusammen.

Allerdings wird die Rekrutierung im Ausland künftig nicht automatisch einfacher. Viele europäische Länder stehen vor ähnlichen demografischen Problemen und suchen dieselben Fachkräfte. Aus einem europäischen Arbeitskräftepool wird zunehmend ein internationaler Wettbewerb um Talente.

Auch öffentliche Arbeitgeber können sich deshalb nicht darauf verlassen, offene Stellen dauerhaft durch Rekrutierung im Ausland zu besetzen.

Gute Wirtschaft schafft zusätzlichen Personalbedarf

Der Arbeitskräftemangel hat nicht nur mit einem schrumpfenden Angebot zu tun. Auch die Nachfrage ist stark gewachsen.

Die Forschenden sprechen in diesem Zusammenhang vom wirtschaftlichen Erfolg der Schweiz. Über Jahre entstanden überdurchschnittlich viele Arbeitsplätze. Nach der Pandemie beschleunigte sich dieses Stellenwachstum nochmals kräftig. Weil die Nachfrage nach Arbeitskräften schneller stieg als das Angebot, verschärfte sich der Mangel.

Das relativiert auch die häufig gehörte Vorstellung, der Schweiz würden schlicht «die Leute ausgehen». Arbeitskräftemangel kann ebenso entstehen, weil Organisationen und Unternehmen immer mehr Personal benötigen.

Für den Staat ist dieser Punkt besonders relevant. Auch Bund, Kantone und Gemeinden müssen sich fragen, ob jede neue Aufgabe

zwingend zusätzliche Stellen benötigt – oder ob Prozesse vereinfacht, Aufgaben priorisiert und digitale Möglichkeiten besser genutzt werden können.

Wer Personal sucht, muss sich bewegen
Ein knapper Arbeitsmarkt verändert die Machtverhältnisse. Beschäftigte können zwischen mehr Stellen auswählen, Arbeitgeber müssen stärker um sie werben.

Gemäss Studie profitieren Arbeitnehmende unter anderem von etwas höheren Löhnen, besseren Arbeitsbedingungen sowie besseren Weiterbildungs- und Stellenwechselmöglichkeiten. Die Lohneffekte bleiben allerdings insgesamt moderat.

Unternehmen reagieren nicht nur mit Geld. Viele flexibilisieren Arbeitsbedingungen, investieren in Weiterbildung, verändern Stellenprofile oder berücksichtigen Personen, die früher möglicherweise weniger Chancen erhalten hätten. Dazu gehören Quereinsteigende, ältere Personen oder Bewerberinnen und Bewerber mit einem nicht geradlinigen beruflichen Werdegang.

Arbeitskräftemangel kann damit auch eine Chance sein, eingefahrene Rekrutierungsmuster zu überprüfen.

Gerade für den öffentlichen Dienst stellt sich beispielsweise die Frage, ob Stellenprofile teilweise zu eng formuliert sind. Ist für eine Funktion tatsächlich genau der bisher verlangte Abschluss erforderlich? Können Kompetenzen auch nach Stellenantritt aufgebaut werden? Lassen sich Quereinsteigende systematischer qualifizieren? Und könnten interne Mitarbeitende durch Weiterbildung Aufgaben übernehmen, für die bisher extern rekrutiert wurde?

Die Studie zeigt jedenfalls: Weiterbildung wird von vielen Unternehmen bereits als konkrete Antwort auf den Arbeitskräftemangel eingesetzt.

Personalmangel belastet auch die Verbleibenden

Für Beschäftigte hat ein knapper Arbeitsmarkt allerdings nicht nur Vorteile. Bleiben Stellen lange vakant, verteilt sich die Arbeit häufig auf weniger Personen. Die Befragung zeigt eine steigende Arbeitsbelastung der bestehenden Belegschaften, mehr Personalfluktuation und teilweise häufigere Absenzen.

Daraus kann ein problematischer Kreislauf entstehen: Fehlendes Personal erhöht die Belastung, die hohe Belastung erschwert die Bindung bestehender Mitarbeitender – und zusätzliche Abgänge verschärfen den Mangel weiter.

Für Verwaltungen und öffentliche Betriebe ist Personalbindung deshalb mindestens ebenso wichtig wie Rekrutierung. Ein attraktives Stelleninserat allein löst das Problem nicht. Entscheidend ist, was Mitarbeitende nach dem Stellenantritt erleben: Führungsqualität, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie eine als fair empfundene Entlöhnung und Arbeitsbelastung.

Digitalisierung hilft – aber sie ersetzt Fachwissen nicht einfach

Personalmangel schafft einen starken Anreiz, Prozesse effizienter zu gestalten und Technologien einzusetzen. Die befragten Unternehmen reagieren unter anderem mit Prozessoptimierungen, Digitalisierung und Automatisierung.

Das ist auch für den öffentlichen Dienst eine naheliegende Strategie. Standardisierte administrative Abläufe können automatisiert, digitale Selbstbedienungsangebote ausgebaut oder interne Prozesse vereinfacht werden.

Die Studie warnt allerdings vor einer allzu einfachen Gleichung «weniger Personal = mehr Technologie». Gerade die Einführung neuer Technologien benötigt häufig qualifizierte Fachkräfte. Fehlen diese, kann Arbeitskräftemangel Digitalisierung und Innovation sogar bremsen.

Es geht deshalb nicht primär darum, Menschen durch Technik zu

ersetzen. Sinnvoller ist es, knappe Arbeitskraft dort einzusetzen, wo sie tatsächlich benötigt wird – und vermeidbare Routinearbeit zu reduzieren.

Für den Service public steht mehr auf dem Spiel
Besonders kritisch wird Arbeitskräftemangel, wenn er zentrale Dienstleistungen beeinträchtigt. Die Studie verweist auf internationale Forschung zum Gesundheitswesen, wonach gravierender Personalmangel bis hin zu einer Verschlechterung der Versorgung und erhöhten gesellschaftlichen Kosten führen kann.

Für den öffentlichen Sektor erhält die Diskussion damit eine zusätzliche Dimension. Eine private Firma kann bei fehlendem Personal Aufträge ablehnen, ihr Wachstum reduzieren oder sich aus einem Geschäftsfeld zurückziehen. Staatliche Stellen können zentrale Aufgaben dagegen häufig nicht einfach einstellen.

Der Wettbewerb um Arbeitskräfte ist deshalb für Bund, Kantone und Gemeinden nicht allein ein personalpolitisches Thema. Er betrifft letztlich die Frage, *welche Leistungen Staat und Service public mit den künftig verfügbaren Arbeitskräften zuverlässig erbringen können.*

Die Studie liefert dafür keine Patentrezepte. Sie macht aber deutlich, dass es mehrere Hebel gibt: *vorhandenes Personal besser halten, das Potenzial von Frauen und älteren Erwerbstätigen stärker nutzen, Weiterbildung fördern, offen für Quereinstiege sein, flexible Arbeitsmodelle anbieten und mit Digitalisierung die Produktivität erhöhen* – also alle Vorschläge, die Öffentliches Personal Schweiz bereits seit Jahren vorbringt.

Der Arbeitskräftemangel ist kein vorübergehendes Rekrutierungsproblem. Mit dem demografischen Wandel entwickelt er sich immer stärker zu einer Frage der Organisation. Für öffentliche Arbeitgeber wird deshalb entscheidend sein, nicht

nur *woher* die Mitarbeitenden von morgen kommen – sondern *auch, wie die vorhandene Arbeit künftig organisiert werden soll.*

<< ZUR STUDIE >>

Öffentliches Personal Schweiz
Die Geschäftsleitung