Arbeitskräftemangel: Ursachen, Auswirkungen und bestehende Massnahmen

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 23, 2026
Der Bundesrat hat am 22. April 2026 den Bericht «Ursachen und Auswirkungen von Arbeitskräftemangel» verabschiedet.

Der Bericht hält fest, dass Arbeitskräftemangel für betroffene Unternehmen mit Herausforderungen verbunden ist, gleichzeitig jedoch Anreize für Effizienzsteigerungen und verbesserte Arbeitsbedingungen schaffen kann. Bereits laufende sowie in Prüfung stehende Massnahmen sollen dazu beitragen, die Rahmenbedingungen angesichts des demografischen und strukturellen Wandels weiter zu verbessern und das Erwerbspotenzial zu stärken.

Im internationalen Vergleich zählt die Schweiz weiterhin zu den Ländern mit einer hohen Erwerbsbeteiligung. Eine wichtige Rolle spielt dabei die verbreitete Teilzeitarbeit, welche unter anderem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert. Während die zunehmende Teilzeitarbeit bei Männern in den vergangenen Jahren zu einem leichten Rückgang des Arbeitseinsatzes geführt hat, ist jener bei Frauen gestiegen. Gründe dafür sind insbesondere die höhere Erwerbsbeteiligung sowie höhere Teilzeitpensen. Insgesamt fiel die Zunahme der Erwerbstätigkeit bei Frauen stärker aus als der Rückgang bei Männern. Dadurch ist das Arbeitsvolumen in der Schweiz trotz steigender Teilzeiterwerbstätigkeit insgesamt gewachsen.

Der Bericht zeigt zudem, dass das Erwerbspotenzial älterer Erwerbspersonen derzeit noch unterdurchschnittlich ausgeschöpft wird, auch wenn deren Arbeitseinsatz in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen hat. Überdurchschnittlich hoch ist die Ausschöpfung des

Erwerbspotenzials hingegen bei höher qualifizierten Personen.

Arbeitskräftemangel liegt dann vor, wenn die Nachfrage nach Arbeitskräften das verfügbare Angebot zu den bestehenden Lohn- und Arbeitsbedingungen übersteigt. Auf der Angebotsseite gilt insbesondere die demografische Alterung als wesentlicher Treiber. Auf der Nachfrageseite spielt die wirtschaftliche Entwicklung eine zentrale Rolle: In wirtschaftlich starken Phasen verschärft sich der Arbeitskräftemangel, während er in wirtschaftlich schwächeren Zeiten tendenziell zurückgeht.

Zusätzlich beeinflussen strukturelle Veränderungen die Entwicklung am Arbeitsmarkt. Dazu zählen insbesondere die Digitalisierung, die zunehmende Spezialisierung auf wissensintensive Dienstleistungen sowie die ökologische Transformation. Diese Entwicklungen erhöhen den Bedarf an spezifischen Qualifikationen und können bestehende Engpässe verschärfen. Die Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte trägt gleichzeitig dazu bei, den Arbeitskräftemangel teilweise abzufedern.

Für Arbeitnehmende kann ein erhöhter Arbeitskräftemangel positive Auswirkungen haben. Einerseits verbessern sich die Chancen auf dem Arbeitsmarkt, andererseits reagieren betroffene Unternehmen vermehrt mit Massnahmen wie Weiterbildungsangeboten, flexibleren Arbeitsmodellen oder höheren Löhnen. Dies zeigt auch eine im Auftrag des SECO durchgeführte Studie.

Für Unternehmen ist Arbeitskräftemangel dagegen mit Kosten und Risiken verbunden. Dazu zählen unter anderem steigende Personalkosten oder Einschränkungen bei der Produktion. Eine Mehrheit, der im Rahmen einer externen Studie befragten Unternehmen geht, davon aus, dass sich die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Arbeitskräften in den kommenden fünf Jahren weiter verschärfen werden.

Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die Arbeitsmarktanspannung

in der Schweiz in den vergangenen Jahren im Vergleich zu anderen OECD-Ländern eher leicht unter dem Durchschnitt lag. Dazu beigetragen haben dürfte insbesondere die anhaltende Zuwanderung von Arbeitskräften.

Grundsätzlich ist der Umfang des persönlichen Arbeitseinsatzes als individuelle Entscheidung jeder erwerbsfähigen Person zu respektieren. Bestehen jedoch strukturelle Hürden oder Fehlanreize, welche die Erwerbsbeteiligung einschränken, können politische Massnahmen angezeigt sein.

In der Schweiz bestehen bereits verschiedene laufende sowie geplante Massnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen. Dazu zählen insbesondere neue Impulse in der Arbeitsvermittlung, der vorgesehene Ausbau der familienergänzenden Kinderbetreuung sowie die geplante Einführung der Individualbesteuerung. Darüber hinaus sieht der Bundesrat derzeit keinen weiteren Handlungsbedarf.

Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz: Mögliche Ursachen – und was helfen könnte

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 23, 2026

Psychische Erkrankungen gehören heute zu den häufigsten Gründen für längere Arbeitsausfälle in der Schweiz. Das ist inzwischen gut dokumentiert und wird regelmässig bestätigt. Weniger klar ist jedoch, *warum* sich diese Entwicklung so stark zeigt – und weshalb sie sich gerade im Arbeitskontext so deutlich manifestiert.

Auffällig ist zunächst ein scheinbarer Widerspruch: Der Anteil von Menschen mit psychischen Erkrankungen in der Gesamtbevölkerung ist über die letzten Jahre hinweg relativ stabil geblieben. Gleichzeitig steigen aber die *Arbeitsfehlzeiten* aufgrund psychischer Ursachen deutlich an. Auch die Zahl der Menschen, die sich bei der Arbeit überfordert oder erschöpft fühlen, nimmt zu. Schätzungen zufolge leiden rund 20% der Erwerbstätigen in der Schweiz unter psychischen Problemen – und mehr als 30 % der Erwerbstätigen fühlen sich durch die Arbeit emotional erschöpft.

Diese Entwicklung lässt sich nicht allein medizinisch erklären. Vielmehr deutet sie darauf hin, dass sich das Verhältnis zwischen Menschen und Arbeit verändert hat.

Warum psychische Erkrankungen heute stärker ins Gewicht fallen
Psychische Erkrankungen unterscheiden sich grundlegend von vielen körperlichen Leiden – nicht unbedingt in ihrer Häufigkeit, aber in ihrer Wirkung auf die Arbeitsfähigkeit.

Während körperliche Beschwerden häufig klar diagnostizierbar und zeitlich begrenzt sind, verlaufen psychische Erkrankungen oft diffus. Es gibt selten einen klaren Zeitpunkt, an dem jemand „wieder gesund“ ist. Ebenso gibt es selten eindeutige Kriterien dafür, wann jemand arbeitsfähig ist.

Das hat zwei Folgen. Erstens dauern Ausfälle deutlich länger. Durchschnittswerte von mehreren Monaten pro Fall sind keine Ausnahme. Zweitens entsteht ein grosser Interpretationsspielraum – sowohl für Ärztinnen und Ärzte als auch für Arbeitgeber und Versicherungen.

Dieser Spielraum ist ein Problem. Denn er beeinflusst, ob eine Belastung zu einer kurzen Pause, zu einer längeren Abwesenheit oder sogar zu einer dauerhaften Erwerbsunfähigkeit führt – ohne dass hierfür klare Kriterien zur Bestimmung dieses Spielraums vorliegen.

Arbeit ist schwerer messbar geworden
Ein eher selten diskutierter Grund für die Zunahme psychischer Probleme liegt in der Veränderung der Arbeit selbst.

In vielen Berufen hat sich der Charakter der Tätigkeit stark gewandelt. Früher war Leistung oft *konkret messbar*: produzierte Stückzahlen, bearbeitete Fälle oder klare Arbeitszeiten. Heute dominieren Tätigkeiten, bei denen Leistung schwer zu greifen ist – etwa in Projektarbeit, Wissensarbeit oder Dienstleistungsberufen.

Das führt zu einer grundlegenden Verschiebung: Nicht mehr die Arbeit ist begrenzt, sondern die eigene Belastbarkeit.

In der Praxis bedeutet das: Die Frage „Wann ist genug gearbeitet?“ lässt sich oft nicht mehr objektiv beantworten. Sie wird zur individuellen Entscheidung – und damit zur potenziellen Überforderung.

Beispiel: Wenn Leistung keine klaren Grenzen mehr hat
Ein Berater in einem Dienstleistungsunternehmen arbeitet an mehreren Projekten gleichzeitig. Es gibt *keine klaren Arbeitszeiten, sondern nur Deadlines und Erwartungen*. Seine Leistung wird nicht anhand von Stunden gemessen, sondern an der Kundenzufriedenheit und den Ergebnissen.

Der Berater beginnt, abends und am Wochenende zu arbeiten, um „dranzubleiben“. Es gibt keinen Moment, in dem er sagen kann: „Jetzt ist die Arbeit erledigt.“ Stattdessen entsteht ein permanentes Gefühl, *noch mehr tun zu können oder zu müssen*.

Nach einiger Zeit stellt sich Erschöpfung ein. Nicht wegen einer einzelnen Belastung, sondern wegen einer dauerhaften Grenzverschiebung.

Was ist hier schiefgelaufen?
Die Struktur der Arbeit selbst setzt keine klaren Grenzen mehr. Die Verantwortung für die Begrenzung wird auf die einzelne Person übertragen.

Was hätte geholfen?
Klare Priorisierung durch Vorgesetzte, definierte Arbeitsumfänge und bewusst gesetzte Grenzen – nicht individuell, sondern organisatorisch.

Warum Konflikte eine so grosse Rolle spielen
Ein zweiter, oft genannter Faktor sind *Konflikte am Arbeitsplatz*. Ein grosser Teil der psychischen Erkrankungen im Arbeitskontext hängt mit zwischenmenschlichen Spannungen zusammen.

Das allein ist nicht überraschend. Interessant ist jedoch, warum Konflikte heute so stark wirken.

In modernen Arbeitsumgebungen sind Mitarbeitende oft stärker voneinander abhängig als früher. Projekte erfordern Zusammenarbeit, Abstimmung und gegenseitiges Vertrauen. Gleichzeitig sind Rollen weniger klar definiert, Hierarchien flacher und Erwartungen oft unausgesprochen.

Konflikte entstehen dadurch nicht nur häufiger – sie sind auch schwerer zu lösen.

Beispiel: Wenn Unklarheit zu persönlicher Belastung wird
In einem öffentlichen Betrieb arbeitet ein Team an einem langfristigen Projekt. Die Zuständigkeiten sind nicht eindeutig geregelt, Entscheidungen werden häufig verschoben. Zwei Mitarbeitende geraten wiederholt aneinander, weil beide glauben, für denselben Bereich verantwortlich zu sein.

Die Situation bleibt über Monate ungelöst. Die Vorgesetzten greifen nicht ein, weil sie den Konflikt als „zwischenmenschlich“ betrachten. Für eine der beteiligten Personen wird die Situation zunehmend belastend. Sie fühlt sich ständig in Frage gestellt und beginnt, an sich selbst zu zweifeln.

Schliesslich fällt sie aus.

Was ist hier schiefgelaufen?
Die unklare Rollenzuteilung, die unklaren Vorgaben und ungenügende Arbeitsorganisation (des Arbeitgebers) wurden nicht erkannt und das Problem lediglich als persönlicher Konflikt behandelt.

Was hätte geholfen?
Klärung der Zuständigkeiten durch die Führung, klare Anweisungen – und dies alles nicht erst, wenn die Situation eskaliert.

Auffangnetze als Treiber?
Die Schweiz verfügt über ein sehr gut ausgebautes Netz an Absicherungen im Krankheitsfall. Lohnfortzahlungspflichten, Krankentaggeldversicherungen, Invalidenversicherung, Doppelverdienerpaare und andere Sicherheiten mehr sorgen dafür, dass Menschen bei längerer Krankheit finanziell relativ gut geschützt sind.

Das ist grundsätzlich sinnvoll und richtig und eine Errungenschaft, die nicht in Frage gestellt werden darf. Trotzdem darf nicht übersehen werden, dass diese Absicherung das Verhalten *aller* Beteiligten beeinflusst – insbesondere auch des Arbeitgebers, der mit Blick auf die Krankentaggeldversicherung oftmals nicht genügend Anreiz hat, einen ohnehin nicht so geschätzten Mitarbeiter wieder einzugliedern. Ganz im Gegenteil: Das Problem verschwindet durch die Krankheit des Arbeitnehmers wie von selbst.

Unklare Definition von Arbeitsfähigkeit
Bei psychischen Erkrankungen gibt es oft keine klare Grenze zwischen „arbeitsfähig“ und „arbeitsunfähig“. Eine Person kann beispielsweise in einem ruhigen Umfeld gut arbeiten, aber nicht unter Zeitdruck oder in konflikthaften Situationen. Selbstverständlich versuchen die Ärzte und Ärztinnen zusammen mit dem Case Management, die Wiedereingliederung in kleineren Schritten mit Teilzeitarbeit, speziell zugewiesener Arbeit und ähnlichen flankierenden Massnahmen herbeizuführen. Der Erfolg

bleibt oft aus: Niemand will sich auf Dauer mit derartigen Schwierigkeiten im Team belasten – und der Betroffene selbst stösst am Anfang auf Verständnis und Hilfe, mit der Zeit aber auf Ablehnung.

Manchmal muss man sich sagen: Ein Wechsel des Arbeitgebers wäre die bessere Lösung.

Beispiel: Das Arbeitsumfeld ist nicht auf eine teilweise Wiedereingliederung vorbereitet
Ein Mitarbeiter fällt aufgrund einer Depression aus. Nach einigen Wochen fühlt er sich stabiler, aber noch nicht voll belastbar. Sein Arzt ist unsicher, ob eine Arbeitsfähigkeit gegeben ist.

Da es keinen vordefinierten Rahmen für eine schrittweise Rückkehr gibt (meist bleiben diese Fälle eben Einzelfälle), wird der Mitarbeiter sicherheitshalber weiterhin vollständig krankgeschrieben. Nach mehreren Monaten fällt es ihm zunehmend schwer, wieder in den Arbeitsalltag einzusteigen – und er traut sich auch gar nicht mehr, dies beim bisherigen Arbeitgeber zu tun.

Was ist hier schiefgelaufen?
Nicht die Krankheit selbst, sondern die fehlenden, klaren und von allen akzeptierten Regeln führen zu einer Verlängerung der Krankheit – und am Ende zu einem vollständigen Ausscheiden des Betroffenen aus dem konkreten Arbeitsverhältnis.

Was hätte geholfen?
Ein klar vorgegebener Prozess für Teilrückkehr mit abgestimmten Erwartungen zwischen allen Beteiligten.

Privatwirtschaft und öffentlicher Dienst: Gibt es Unterschiede?
Zwischen öffentlichem Dienst und der Tätigkeit in der Privatwirtschaft bestehen kaum Unterschiede, was die Häufigkeit von Erkrankungen betrifft, sondern eher im Verlauf.

In der Privatwirtschaft besteht häufig ein stärkerer Druck zur Rückkehr, sei es durch wirtschaftliche Notwendigkeiten oder geringere Arbeitsplatzsicherheit. Das kann dazu führen, dass Mitarbeitende früher zurückkehren (müssen) – manchmal auch zu früh.

Im öffentlichen Dienst sind Arbeitsverhältnisse stabiler. Das kann dazu führen, dass mehr Zeit für das Gesundwerden bleibt, aber auch, dass Rückkehrprozesse weniger konsequent gesteuert werden. Die Organisationsgrösse dürfte ein massgeblicher Faktor sein; in kleineren Gemeinden mit weniger Mitarbeitenden dürfte der Druck ebenso hoch sein wie andernorts, da die zu übernehmende Arbeit sofort die anderen Mitarbeitenden belastet.

Warum klassische Lösungen oft zu kurz greifen
Viele vorgeschlagene Massnahmen bleiben an der Oberfläche. Stressmanagement-Kurse, Achtsamkeitstrainings oder Gesundheitsprogramme können sinnvoll sein, greifen aber oft zu kurz. Sie setzen beim Individuum an, obwohl die Ursachen häufig in der Arbeitsorganisation selber liegen – keine klaren Regeln und Zuständigkeiten mehr, kein Ende der Arbeit in Sicht.

Das wäre dann ein Umfeld, in dem die Anforderungen ständig steigen, während die Anpassung ausschliesslich von den Einzelnen erwartet wird.

Was helfen könnte: drei Ansatzpunkte

1. Arbeit wieder begrenzbar machen
Arbeit wieder klarer zu strukturieren. Das bedeutet als Pflicht des Arbeitgebers:

– klare Prioritäten
– definierte Aufgaben
– realistische Erwartungen

Nicht alles, was möglich ist, sollte gleichzeitig verlangt

werden.

2. Führung neu verstehen
Führung bedeutet nicht nur Zielvorgaben, sondern auch *Begrenzung*. Gute Führungskräfte sorgen dafür, dass Mitarbeitende nicht dauerhaft über ihre Grenzen gehen – auch dann, wenn diese dazu bereit wären.

3. Systeme besser aufeinander abstimmen
Die Zusammenarbeit zwischen Ärzten, Arbeitgebern und Versicherungen ist oft unkoordiniert. Hier liegt ein grosses Potenzial:

– klare Kriterien für Arbeitsfähigkeit
– klare Regeln und Vorgehenspläne für die Wiedereingliederung
– gemeinsame Verantwortung statt getrennter Zuständigkeiten

Ein Arbeitsumfeld im Ungleichgewicht
Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz sind kein isoliertes Gesundheitsproblem. Die steigenden Fehlzeiten sind weniger ein Zeichen dafür, dass Menschen „kränker“ werden. Sie zeigen vielmehr, dass die Arbeitsorganisation, in der sie arbeiten, zunehmend schwieriger zu bewältigen ist.

Wer diese Entwicklung bessern will, stellt *nicht die Frage nach individueller Belastbarkeit* – sondern prüft, wie Arbeit organisiert ist und welche Anreize die Arbeitsorganisation setzt, um krank zu bleiben oder gesund zu werden.

Personalkommission statt

Personalverband?

geschrieben von Urs Stauffer | Juni 23, 2026

Warum interne Mitwirkung nicht reicht – und problematisch ist

In zahlreichen Gemeinden wird derzeit ein Modell für die Interessenvertretung des Personals bevorzugt, das auf den ersten Blick sympathisch klingt: Mitarbeitende sollen über eine Personalkommission mitreden können. Dialog statt Konflikt, Zusammenarbeit statt Konfrontation – so die Worte.

Doch hinter dieser scheinbar partnerschaftlichen Idee verbirgt sich eine unbequeme Realität: Mitwirkung wird angeboten – aber echte Einflussmöglichkeiten bleiben stark begrenzt.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob Mitarbeitende angehört werden. Sondern: **Wer setzt sich durch, wenn es darauf ankommt?**

Die angenehme Illusion der Mitwirkung

Personalkommissionen werden gerne als modernes Instrument der Beteiligung dargestellt. Sie vermitteln den Eindruck, dass Mitarbeitende eingebunden sind, ihre Anliegen platzieren können und ernst genommen werden.

Das Problem ist nur: In vielen Fällen bleibt genau das eine Illusion.

Denn eine Personalkommission ist – nüchtern betrachtet – ein internes Gremium. Ihre Rechte sind meist klar begrenzt:
– Sie darf informiert werden
– Sie darf Stellung nehmen
– Sie darf Vorschläge machen

Was sie in der Regel **nicht** kann:
– verbindlich mitentscheiden
– Verhandlungen auf Augenhöhe führen
– Druck ausüben

Das Resultat ist ein Modell, das gut aussieht – aber im Ernstfall wenig bewirkt.

Warum Arbeitgeber dieses Modell lieben
Man muss kein Hellseher sein, um zu erkennen, warum Personalkommissionen so beliebt sind. Für Arbeitgeber bieten sie gleich mehrere Vorteile.

Erstens: **Kontrolle**.
Die Kommission ist Teil der Organisation. Prozesse, Themen und Kommunikation bleiben intern steuerbar und erkennbar.

Zweitens: **Ruhe**.
Personalkommissionen sind auf Kooperation ausgelegt. Konflikte werden moderiert, nicht eskaliert. Es herrscht das Amtsgeheimnis und die Probleme bleiben intern kontrolliert unter Deckel.

Drittens: **Abschirmung nach aussen**.
Externe Akteure – insbesondere Personalverbände – bleiben draussen. Damit verschwinden auch deren Ressourcen, Erfahrung und Durchsetzungskraft.

Viertens: **Symbolik**.
Es kann gesagt werden: „Die Mitarbeitenden sind eingebunden." Formal stimmt das sogar.

Allerdings: Formale Mitwirkung ersetzt keine echte Interessenvertretung.

Wenn es ernst wird, zeigt sich die Wahrheit
Solange alles gut läuft, fällt der Unterschied kaum auf. Eine Personalkommission kann zur Arbeitskultur beitragen, kleinere Anliegen lösen und den Dialog fördern.

Doch was passiert, wenn es ernst wird?
– wenn Stellen abgebaut werden
– wenn Löhne unter Druck geraten
– wenn Arbeitsbedingungen verschlechtert werden

– wenn Konflikte eskalieren

Eine Personalkommission kann in solchen Situationen nur:
– Bedenken formulieren
– Vorschläge einbringen
– um Verständnis werben

Aber sie kann nicht:
– Verhandlungen erzwingen
– rechtliche Schritte einleiten
– politischen Druck aufbauen
– strukturelle Macht ausgleichen

Kurz gesagt: **Sie kann appellieren – aber nicht durchsetzen. Das reicht nicht!**

Der entscheidende Unterschied: Unabhängigkeit
Ein Personalverband ist unabhängig. Er ist nicht Teil der Organisation, nicht vom Arbeitgeber abhängig und nicht in interne Hierarchien eingebunden. Das macht seine Stärke aus.

Er kann:
– Mitarbeitende überbetrieblicher organisieren
– Fälle bündeln und systematisch angehen
– rechtliche Mittel einsetzen
– Themen politisch platzieren
– Öffentlichkeit herstellen

Das bedeutet nicht, dass ein Personalverband immer konfrontativ auftreten muss. Aber er **kann** es, wenn es notwendig wird. Und allein diese Möglichkeit verändert die Ausgangslage grundlegend.

Das „kooperative Modell“ – und seine Schattenseiten
Häufig wird argumentiert, eine Personalkommission stehe für Partnerschaftlichkeit und ein Personalverband für Konflikt. Das trifft nicht zu.

Auch Personalverbände sind konstruktiv und lösungsorientiert.

Sie können aber auch anders, wenn es nötig ist. Wenn eine Seite keine echten Druckmittel hat, entsteht keine Partnerschaft – sondern ein Ungleichgewicht.

Oder provokativ formuliert:
Wer nichts durchsetzen kann, wird irgendwann auch nicht mehr ernst genommen.

Typische Schwächen interner Personalkommissionen
In der Praxis zeigen sich immer wieder die gleichen Muster. Personalkommissionen sind oft:
– spät eingebunden, wenn Entscheidungen faktisch bereits gefallen sind
– abhängig vom Informationsfluss des Arbeitgebers
– ohne direkten Zugang zur eigentlichen Entscheidungsebene
– mit minimalen Ressourcen ausgestattet
– auf „harmlose“ Themen beschränkt
– kaum Schutz vor subtilen Benachteiligungen

Das Ergebnis ist häufig ein Gremium, das zwar existiert – aber wenig bewegt.

Die Rolle von Konflikten – ein Tabu?
Für die meisten Arbeitgeber gilt Konflikt als etwas Negatives, das möglichst vermieden werden soll. Personalkommissionen sind genau auf diese Logik ausgerichtet.

Personalverbände verfolgen allerdings einen anderen Ansatz: Konflikte werden nicht gesucht, aber sie werden **genutzt**, wenn sie entstehen. Sie zeigen, wo Interessen auseinandergehen. Sie machen Probleme sichtbar. Und sie ermöglichen es, aus vielen Einzelstimmen eine kollektive Position zu entwickeln.

Typische Instrumente sind dabei:
– koordinierte Eingaben und Stellungnahmen
– gemeinsame Auftritte von Mitarbeitenden
– politische und mediale Thematisierung
– rechtliche Verfahren

Das Ziel ist nicht Eskalation um der Eskalation willen – sondern **Veränderung durch Druck, wenn Dialog nicht reicht**.

Parallel oder Ersatz? Eine falsche Gegenüberstellung
Oft wird die Diskussion so geführt, als müsste man sich entscheiden: Personalkommission oder Personalverband. Oder hinter der Einführung der Personalkommission steckt das Kalkül, den Personalverband zu schwächen. Beides ist falsch.

In vielen funktionierenden Systemen existieren beide parallel:
– Die Personalkommission für den internen Dialog
– Der Personalverband für die unabhängige Vertretung und Durchsetzung

Problematisch wird es erst dann, wenn die Personalkommission als Ersatz präsentiert wird. Denn damit wird suggeriert, dass externe Unterstützung nicht mehr notwendig ist.

Genau das ist nicht der Fall. Das sehen durchaus auch die schlaueren unter den öffentlichen Arbeitgebern so. Wird zwischen dem Arbeitgeber und dem Personalverband eine Lösung ausgehandelt und vereinbart, dann stösst dies bei den Mitarbeitenden auf wesentlich mehr Akzeptanz, als wenn die interne, vom Arbeitgeber finanzierte und geführte Personalkommission Ja zu einer Vereinbarung sagt. Ersteres kann man ernst nehmen, zweiteres nicht.

Es gibt deshalb auch Gemeinden, die sich explizit über die Gründung eines Personalverband freuen, weil sie einen unabhängigen Ansprechpartner haben, dem die Mitarbeitenden vertrauen und mit dem sie Lösungen vereinbaren können.

Fazit
Mitreden zu dürfen ist gut. Mitbestimmen zu können ist besser. Und manchmal ist genau das der Unterschied, der zählt.

Ansparen und Abfeiern

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 23, 2026

Die Vorstellung, Freizeit nicht nur zu konsumieren, sondern **anzusparen**, wirkt zunächst paradox. Arbeit wird üblicherweise gegen Lohn und Freizeit eingetauscht – Tag für Tag, Woche für Woche. Doch in vielen modernen Arbeitsmodellen verschiebt sich dieses Verhältnis: Beschäftigte leisten heute mehr Arbeit oder verzichten temporär auf freie Zeit, um sich später eine längere Auszeit zu ermöglichen.

In Deutschland ist dieses Konzept unter dem Begriff **Langzeitkonto** oder **Lebensarbeitszeitkonto** bekannt. In der Schweiz existiert kein identisches, gesetzlich standardisiertes Instrument. Dennoch haben sich in den Kantonen, Gemeinden und privaten Unternehmen verschiedene **funktionale Äquivalente** entwickelt: Arbeitszeitkonten, Sabbatical-Programme, Langzeitferienmodelle oder individuell vereinbarte unbezahlte Urlaube.

Diese Modelle spiegeln einen grundlegenden Wandel der Arbeitswelt wider. Während industrielle Arbeitsregime stark auf Regelmässigkeit und Standardisierung ausgerichtet waren, verlangen postindustrielle Ökonomien zunehmend **zeitliche Flexibilität über den gesamten Lebensverlauf hinweg**, oder anders gesagt, wer das anbietet, rekrutiert und erhält besser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Zeit als Ressource: Die Theorie der Lebensarbeitszeit

In arbeitssoziologischer Perspektive lässt sich das Ansparen von Freizeit als Teil der sogenannten **Lebensarbeitszeitpolitik** verstehen. Dabei wird nicht nur die wöchentliche Arbeitszeit betrachtet, sondern die **Verteilung von Arbeit über die gesamte Erwerbsbiografie**.

Arbeitszeit wird damit zu einer planbaren Ressource. Sie kann – ähnlich wie Einkommen – über Zeiträume hinweg verschoben werden. In der Forschung wird dies häufig als **Zeitökonomie** beschrieben: Individuen und Organisationen versuchen, Zeitressourcen strategisch zu verteilen, um betriebliche Anforderungen und individuelle Lebensphasen besser zu koordinieren.

Typische Lebensphasen, für die angesparte Zeit verwendet wird, sind:

– längere Reisen oder persönliche Projekte (Sabbaticals)
– Weiterbildung und Umschulung
– Familienphasen, insbesondere Kinderbetreuung
– Pflege von Angehörigen
– gleitender Übergang in die Pensionierung

Gerade in wissensintensiven Branchen gewinnt diese Flexibilität an Bedeutung. Der Arbeitsmarkt wird weniger von linearen Karrieren geprägt und stärker von **diskontinuierlichen Lebensverläufen**.

Schweizer Arbeitszeitmodelle: Zwischen Flexibilität und Regulierung
Im Gegensatz etwa zu Deutschland kennt das schweizerische Arbeitsrecht keine umfassende gesetzliche Regelung für Lebensarbeitszeitkonten. Das **Arbeitsgesetz (ArG)** regelt primär Höchstarbeitszeiten, Ruhezeiten und den gesetzlichen Mindestferien.

Innerhalb dieses Rahmens haben Unternehmen relativ grosse Gestaltungsspielräume (welche die Wirtschaft dieser Tage auf dem Weg der Gesetzgebung noch deutlich zu erweitern versucht). Daraus sind verschiedene Modelle entstanden, die funktional dem deutschen Langzeitkonto ähneln:

1. Jahresarbeitszeitmodelle
Zahlreiche auch öffentliche Arbeitgeber arbeiten mit **Jahresarbeitszeit**. Dabei wird die Arbeitszeit nicht strikt pro

Woche, sondern über ein ganzes Jahr verteilt. Überstunden oder Minderstunden können innerhalb dieses Zeitraums ausgeglichen werden.

Diese Systeme erlauben zwar Flexibilität, sind jedoch meist auf relativ kurze Zeiträume beschränkt und dienen dem Arbeitgeber primär für die betrieblichen Anpassung an Nachfrageschwankungen und dem Arbeitnehmer, seine Freizeitvorstellungen selbstverantwortlich umzusetzen.

2. Gleitzeitkonten mit Zeitguthaben
Einige Unternehmen erlauben grössere Zeitguthaben, die über mehrere Jahre aufgebaut werden können. Diese können dann in Form längerer Ferienblöcke bezogen werden.

So sieht etwa der Kanton Aargau (andere Kantone aber auch) neben den Jahresarbeitszeitmodellen mit oder ohne festgelegte Sollarbeitszeiten ergänzend das *Bandbreitenmodell* vor, das auf Basis der Regelsollarbeitszeit Arbeitsvarianten erlaubt:

3.3. Bandbreitenmodell

§ 24 Arbeitszeitvarianten beim Bandbreitenmodell

[1] Auf der Basis der Regel-Sollarbeitszeit gemäss § 5 stehen den Mitarbeitenden die folgenden Arbeitszeitvarianten zur Verfügung: [2]

Variante	Jährliche Sollarbeitszeit gemäss § 5	Lohn in %	Zusätzliche Ferientage
I	- 4 %	96 %	0
II	- 2 %	98 %	0
III	- 2 %	98 %	5
IV	0	98 %	5
V	0	98 %	10
VI	+ 2 %	100 %	5
VII	+ 2 %	98 %	10

[3] Der Regierungsrat bestimmt, ab welchem Zeitpunkt zusätzlich folgende Variante zur Anwendung kommt: [4]

Variante	Jährliche Sollarbeitszeit gemäss § 5	Lohn in %	Zusätzliche Ferientage
VIII	+ 4 %	100 %	10

[5] Den Mitarbeitenden mit einem Teilzeitpensum stehen die Varianten I und II der Bandbreitenmodelle nicht zur Verfügung. [6]

[6] Für Mitarbeitende mit einem befristeten Arbeitsverhältnis unter einem Jahr ist das Bandbreitenmodell nicht möglich. [7]

§ 25 Lohn und versicherter Verdienst beim Bandbreitenmodell

[1] Der Lohn wird auf Grund der vereinbarten Arbeitszeitvariante ausgerichtet.

[2] Die Berechnung des versicherten Verdienstes im Rahmen der beruflichen Vorsorge erfolgt auf der Basis eines Lohnes von 100 % des entsprechenden Pensums. [3]

Das Modell liesse sich weiter flexibilisieren oder schärfen, was teilweise an der notwendigen Verfügbarkeit des Einzelnen

im öffentlichen Dienst scheitert.

3. Sabbatical-Programme
Vor allem grössere Unternehmen, Hochschulen und öffentliche Institutionen bieten **Sabbaticals** an. Diese werden oft durch drei Mechanismen finanziert:

– vorherige Arbeitszeitverdichtung
– Lohnreduktion über mehrere Jahre
– unbezahlter Urlaub
– öfters aber auch durch effektive Freizeit bei voller Lohnzahlung als Anspruch im Fall einer langjährigen Beschäftigung des Einzelnen im öffentlichen Dienst.

Im akademischen Bereich haben Sabbaticals traditionell eine besondere Rolle, da sie Forschungs- und Entwicklungszeiten ermöglichen.

Herausforderungen des Ansparens
Trotz ihrer Attraktivität sind Modelle der angesparten Ferien nicht frei von Problemen. Die arbeitswissenschaftliche Literatur nennt mehrere zentrale Herausforderungen.

1. Gesundheitliche Belastung
Wer Zeit ansparen möchte, muss häufig **über längere Zeiträume mehr arbeiten oder auf Erholung verzichten**. Studien zur Arbeitspsychologie zeigen jedoch, dass regelmässige Erholungsphasen entscheidend für langfristige Leistungsfähigkeit sind.

Ein systematisches Aufschieben von Ferien kann daher zu Überlastung führen – ein paradoxes Ergebnis für ein Instrument, das eigentlich mehr Freizeit ermöglichen soll.

2. Soziale Ungleichheit
Nicht alle Beschäftigten profitieren gleichermassen von solchen Modellen.

Besonders relevant sind:

– Einkommensniveau
– Arbeitszeitmodell
– berufliche Autonomie

Personen mit höherer Qualifikation oder flexibleren Arbeitsbedingungen können leichter Zeit ansparen. Beschäftigte in stark regulierten oder körperlich belastenden Tätigkeiten haben diese Möglichkeit oft weniger.

Auch Teilzeitbeschäftigte – in der Schweiz überdurchschnittlich häufig Frauen – verfügen meist über geringere Möglichkeiten, grössere Zeitguthaben aufzubauen.

3. Planungsunsicherheit
Ein weiteres Problem liegt in der **Langfristigkeit der Planung**.

Zeitguthaben entstehen oft über mehrere Jahre. In dieser Zeit können sich jedoch viele Faktoren verändern:

– Arbeitsplatzwechsel
– betriebliche Umstrukturierungen
– persönliche Lebensumstände

Gerade in dynamischen Arbeitsmärkten stellt sich daher die Frage, wie stabil solche Ansparmodelle tatsächlich sind.

Betriebliche Perspektive: Warum Unternehmen solche Modelle fördern
Trotz dieser Herausforderungen interessieren sich viele Arbeitgeber für flexible Arbeitszeitmodelle.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht erfüllen sie mehrere Funktionen:

Mitarbeiterbindung
Die Möglichkeit eines Sabbaticals oder längerer Auszeiten kann die Attraktivität eines Arbeitgebers erhöhen.

Flexibilität der Arbeitsorganisation
Arbeitszeitkonten ermöglichen es, Arbeit besser an

konjunkturelle Schwankungen anzupassen.

Gesundheitsprävention
Richtig eingesetzt können längere Auszeiten zur Regeneration beitragen und langfristige Ausfälle reduzieren.

In wissensbasierten Tätigkeiten wird zudem argumentiert, dass **kreative und innovative Leistungen** von Phasen intensiver Arbeit und anschliessender Distanz zum Arbeitsalltag profitieren.

Die psychologische Dimension: Aufgeschobene Freizeit
Ein besonders interessanter Aspekt ist die psychologische Wahrnehmung von Freizeit.

Das Ansparen von Ferien verändert die Bedeutung dieser Ferien. Sie werden nicht mehr nur als kurzfristige Erholung betrachtet, sondern als **strategische Ressource im Lebensverlauf**.

Dies kann motivierend wirken: Die Aussicht auf eine grössere Auszeit – etwa eine Weltreise oder ein längeres Forschungsprojekt – kann die Bereitschaft erhöhen, temporär mehr zu arbeiten.

Gleichzeitig entsteht jedoch ein Spannungsfeld zwischen **gegenwärtiger Belastung und zukünftiger Freiheit**. Die zentrale Frage lautet daher nicht nur, wie viel Zeit angespart werden kann, sondern auch, **wie lange Menschen bereit sind, auf unmittelbare Erholung zu verzichten**.

Ansparen und Abfeiern: Eine neue Kultur der Zeit
Das Ansparen von Freizeit ist letztlich Ausdruck eines kulturellen Wandels. Arbeit und Leben werden zunehmend nicht mehr als strikt getrennte Bereiche verstanden, sondern als **zeitlich gestaltbare Lebensressourcen**.

In der Schweiz zeigt sich dieser Wandel besonders deutlich in der wachsenden Verbreitung von:

– Teilzeitmodellen
– flexiblen Arbeitszeiten
– hybriden Arbeitsformen
– individuellen Sabbaticals

Die klassische Karriere mit kontinuierlicher Vollzeitarbeit bis zur Pension verliert an Bedeutung. Stattdessen entstehen vielfältigere Erwerbsbiografien mit Unterbrechungen, Umorientierungen und Auszeiten.

Fazit
Das Ansparen von Ferien – das „Ansparen und Abfeiern" – ist mehr als nur ein organisatorisches Instrument der Arbeitszeitgestaltung. Es ist Teil einer grundlegenden Transformation der Arbeitsgesellschaft.

In der Schweiz existieren zwar keine standardisierten Lebensarbeitszeitkonten wie in Deutschland. Dennoch zeigen zahlreiche Modelle in der öffentlichen Verwaltung, dass die Idee der **zeitlichen Flexibilität über den Lebensverlauf hinweg** zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Ob diese Entwicklung tatsächlich zu mehr Lebensqualität führt, hängt jedoch von einer entscheidenden Balance ab:

Freizeit darf nicht nur als zukünftiges Projekt existieren. Sie muss auch in der Gegenwart Platz haben.

Denn angesparte Zeit wird erst dann wertvoll, wenn sie nicht nur auf dem Konto steht – sondern tatsächlich **gelebt wird**.

Warum es plötzlich wieder so

viele Bewerber auf dem Arbeitsmarkt gibt – und was das für die Schweiz und den öffentlichen Dienst bedeutet

geschrieben von Enesa Sefedini | Juni 23, 2026

Wer sich derzeit auf eine Stelle bewirbt, erlebt häufig eine neue Realität: Auf viele Jobs gehen innerhalb kurzer Zeit hunderte Bewerbungen ein. Auf Plattformen wie LinkedIn oder Stepstone ist es längst keine Seltenheit mehr, dass eine Stelle innerhalb weniger Tage dreistellige Bewerberzahlen erreicht. Für viele Stellensuchende wirkt der Arbeitsmarkt plötzlich deutlich härter als noch vor wenigen Jahren.

Diese Entwicklung lässt sich auch in der Schweiz beobachten – und sie betrifft zunehmend auch den öffentlichen Dienst.

Mehr Konkurrenz auf weniger Stellen

Ein wichtiger Grund ist die wirtschaftliche Entwicklung. Nach dem starken Aufschwung nach der Pandemie hat sich das Wachstum in Europa verlangsamt. Viele Unternehmen sind vorsichtiger geworden und stellen weniger neue Mitarbeitende ein.

Auch in der Schweiz wurden zuletzt weniger Stellen ausgeschrieben. Gleichzeitig ist die Erwerbslosenquote gemäss internationaler Vergleichszahlen leicht gestiegen und lag zuletzt bei rund fünf Prozent. Das ist im internationalen Vergleich weiterhin niedrig, bedeutet aber dennoch mehr Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt.

Wenn weniger Stellen ausgeschrieben werden, während gleichzeitig viele Menschen eine neue Position suchen, steigt automatisch die Zahl der Bewerbungen pro Job.

Bewerben war noch nie so einfach

Ein zweiter wichtiger Faktor ist die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses. Früher bedeutete eine Bewerbung viel Aufwand: Dokumente mussten zusammengestellt, Anschreiben formuliert und alles per Post verschickt werden.

Heute funktioniert der Prozess meist digital und deutlich schneller. Lebenslauf und Zeugnisse werden hochgeladen, manchmal genügt sogar ein Klick. Plattformen bieten Funktionen wie „Easy Apply“, mit denen Bewerber sich mit wenigen Klicks auf mehrere Stellen gleichzeitig bewerben können.

Damit sinkt der Aufwand pro Bewerbung – und die Zahl der versendeten Bewerbungen steigt.

Künstliche Intelligenz beschleunigt den Trend
Die Entwicklung wird zusätzlich durch neue KI-Tools verstärkt. Programme wie ChatGPT, Claude oder Gemini können innerhalb weniger Sekunden Motivationsschreiben formulieren oder Bewerbungsunterlagen optimieren.

Das macht es möglich, viele Bewerbungen in kurzer Zeit zu erstellen. Gerade in unsicheren Zeiten reagieren Bewerber darauf mit einer Strategie der breiten Streuung: Sie schicken deutlich mehr Bewerbungen ab als früher – auch an Arbeitgeber, die nicht ihre erste Wahl sind.

Ein Trend, der auch die Schweiz erreicht
Obwohl der Schweizer Arbeitsmarkt traditionell stabil ist und in vielen Branchen weiterhin Fachkräfte fehlen, zeigen sich ähnliche Entwicklungen. Auch hier berichten Personalverantwortliche von steigenden Bewerberzahlen pro Stelle.

Gleichzeitig verändert sich das Verhalten der Stellensuchenden. Viele Menschen suchen vorsorglich nach Alternativen, weil die wirtschaftliche Entwicklung unsicherer wirkt. Dadurch steigt der Wettbewerb auch in Bereichen, die bisher relativ stabil waren.

Öffentlicher Dienst wieder stärker gefragt
Besonders sichtbar ist dieser Trend im öffentlichen Dienst. Arbeitgeber wie der Bund, die Kantone oder Gemeinden gelten für viele Arbeitnehmer als besonders attraktive Arbeitgeber.

Der Grund dafür liegt vor allem in der relativ hohen Arbeitsplatzsicherheit und der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit. Während private Unternehmen stärker auf den Gewinn ihrer Tätgikeit fokussieren und auch von Konjunkturschwankungen betroffen sind, bieten staatliche Stellen häufig stabile Arbeitsbedingungen, klare Arbeitszeiten, langfristige Perspektiven und Arbeitsinhalte, die in aller Regel (nicht alle) Sinn machen.

Gerade in wirtschaftlich unsichereren Zeiten steigt daher das Interesse an solchen Stellen deutlich. Für viele Bewerber ist der öffentliche Dienst eine Art „sicherer Hafen“.

Mehr Bewerbungen – aber nicht immer passend
Für die Personalabteilungen in der öffentlichen Verwaltung bringt das allerdings auch Herausforderungen. Viele Verwaltungen berichten von einer wachsenden Zahl an Bewerbungen, die nicht immer optimal zur ausgeschriebenen Stelle passen.

Das liegt zum Teil daran, dass Bewerbungen heute schneller erstellt werden können. Gleichzeitig versuchen viele Kandidaten ihr Glück bei möglichst vielen Arbeitgebern – die sind nur ein Klick entfernt. Das führt zu einer Situation, in der Personalverantwortliche deutlich mehr Unterlagen prüfen müssen als früher.

In der Arbeitsmarktforschung wird dieses Phänomen als **„Matching Inefficiency“** bezeichnet: Bewerber versenden sehr viele Bewerbungen, während Unternehmen immer stärker filtern müssen. Beide Seiten handeln rational – doch gemeinsam wird der Prozess langsamer.

Besonders schwierig für Berufseinsteiger

Die Entwicklung trifft vor allem junge Menschen. Hochschulabsolventen konkurrieren oft um eine begrenzte Zahl von Einstiegsstellen. Gleichzeitig verändern neue Technologien die Arbeitswelt: Einige klassische Aufgaben für Berufseinsteiger – etwa einfache Analysen oder Präsentationen – können heute teilweise von KI-Systemen erledigt werden.

Das führt dazu, dass Arbeitgeber in manchen Bereichen weniger (tiefer entlöhnte) Junior-Stellen ausschreiben. Das ist unschön, weil gerade die jüngsten Mitarbeitenden auf einen niederschwelligen Berufseintritt angewiesen sind.

Folgen
Welche Auswirkungen diese Entwicklung auf den Arbeitsmarkt in der Schweiz und insbesondere für den öffentlichen Dienst haben wird, ist abzuwarten. Ob der Fachkräftemangel damit behoben oder sagen wir vorsichtig, entschärft ist, ist Stand heute nach wie vor unklar. Die Arbeitslosenzahlen vor allem im Bereich der Akademiker lassen dies ein wenig vermuten, aber auch hier wird jede Berufsgattung jeweils Einzel zu betrachten sein.

Mehren sich die Bewerbungen, wird wiederum der Druck auf die Besoldung steigen. Dann sind die Personalverbände gefragt, gegenzuhalten. Dieser Mechanismus ist zwar altbekannt, dennoch: Man darf sich in diesen Tagen einfach nicht einreden lassen, der öffentliche Dienst werde überzahlt – ein Lieblingsthema der Politik vor allem auf Bundesebene, aber auch in kantonalen Parlamenten – und sich dann nicht mit der notwendigen Konsequenz für die Rechte der Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst engagieren.

Teilzeit – wie weiter?

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 23, 2026

Die Zahlen steigen langsam, aber kontinuierlich. Teilzeitarbeit wird bald der neue Normalfall. Gegen 40% waren im Jahr 2025 in Teilzeit beschäftigt. Bleiben die Löhne gut oder werden besser, ist davon auszugehen, dass sich der Anstieg fortsetzt.

Dann werden in wenigen Jahren mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen nicht mehr zu 100 % arbeiten. Doch können die Regeln, wie sie für Teilzeit gelten, mit dieser Entwicklung mithalten?

Die Teilzeitzahlen sind beachtlich. Es ist eine Umwälzung, die nicht nur das eigentliche Arbeitspensum betrifft, sondern auch Gefühle und Ansprüche, wie sie von den Erwerbstätigen an das Leben und die damit verbundene Arbeit gestellt werden. Denn: Wer weniger Zeit in einer Arbeitsorganisation verbringt, erlebt mehr Anderes, erkennt schneller den Reiz des Ausserberuflichen. Und dies wird nicht dazu führen, dass die Beziehung zur Arbeitsstelle stabiler wird.

Seit längerem zu beobachten ist, dass heute ein Grossteil der Stellenangebote in Teilzeit bis Vollzeit (60-100%) ausgeschrieben wird. Nicht, dass der jeweilige Arbeitgeber Teilzeitbeschäftigte suchen würde, er ist nur der Auffassung, keine Bewerberinnen und Bewerber rekrutieren zu können, wenn er nicht wenigstens so tut, als wäre ihm beides recht. Deshalb führt der gegenwärtige Arbeitnehmermarkt dazu, dass Teilzeitstellen weiter gefördert werden und weiter verstärkt angeboten werden müssen.

Trotzdem ist nicht erkennbar, dass sich die Arbeitswelt auch mit den Nachteilen der Teilzeitarbeit auseinandersetzt und breit abgestützte Lösungen sucht, um die Nachteile abzuschwächen.

– Wer in Teilzeit arbeitet, ist in einem (öffentlichen) Unternehmen weniger sichtbar, wird gelegentlich vergessen, vor allem wenn es um Beförderungen geht, um Projektleitungen oder andere Führungspositionen.
– Teilzeitarbeit mindert nicht nur die Aufstiegschancen und damit auch die Lohnentwicklung.
– Teilzeitler werden als oft Mitarbeitende wahrgenommen, die nicht ihre ganze Schaffenskraft dem öffentlichen Unternehmen widmen wollen oder können.
– Der Informationsfluss ist in vielen Fällen nicht sichergestellt, was nicht nur dem Unternehmen, sondern letztlich dem Mitarbeitenden in Teilzeit schadet, weil er nicht die volle Leistung bringen kann, teilinstruiert vor sich hin werkelt und seinen Ruf beschädigt.
– Das Zeitbudget für die materielle Arbeit, die in der jeweiligen Funktion geleistet werden muss, ist überdurchschnittlich kleiner, kleiner als die Differenz des Pensums. Das liegt daran, dass gemeinsame Meetings, Informationsanlässe, zu lesende Vorgaben des Arbeitgebers – mit anderen Worten alles, was alle gleich betrifft, eben nicht entsprechend dem Pensum entsprechend teilgelesen werden kann oder in einer teilweisen Teilnahme möglich ist.
– Das Durcheinander mit der Anrechenbarkeit von Krankheit, Ferien, Freitagen, Feiertagen und dergleichen ist nach wie vor gross, ob Zeitmethode oder Wertmethode ist häufig unklar, und der Verdacht, dass sich der Teilzeitler optimiert, auch nicht ausgeräumt.

Es hapert also in erster Linie an der Arbeitsorganisation. Aber auch an den gesetzlichen Regelungen, da im öffentlichen Dienst vor allem auf kommunaler Ebene kaum klare Regelungen für die Teilzeitarbeit definiert sind. Ein Anspruch, von Vollzeit auf Teilzeit zu wechseln, ist ohnehin nicht gegeben.

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)

Anders sieht das im benachbarten Ausland aus. So regelt Deutschland die Teilzeit und die befristeten Arbeitsverhältnisse im Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG). Das TzBfG hat zum Ziel, die Rechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu stärken, die Teilzeit arbeiten möchten oder befristete Arbeitsverhältnisse haben bzw. wünschen. Folgende Schwerpunkte sind enthalten:

– *Teilzeitanspruch* (§ 8 TzBfG): Arbeitgeber müssen einem Antrag auf Verringerung der Arbeitszeit grundsätzlich zustimmen, sofern betriebliche Gründe nicht entgegenstehen. Der Anspruch gilt für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die mindestens sechs Monate ununterbrochen im Betrieb beschäftigt sind, und es muss sich um eine beantragte Teilzeit handeln, die mit dem Arbeitsvolumen der Stelle vergleichbar ist. Das ist in der Schweiz nicht so. Wer sein Pensum reduzieren will, kann den Arbeitgeber rechtlich nicht zwingen, diesem Wunsch zuzustimmen.

– *Begründungspflicht* (§ 9 TzBfG): Der Arbeitgeber darf einen Teilzeitwunsch nur aus betrieblichen Gründen ablehnen; bei Ablehnung muss der Arbeitgeber eine Begründung liefern und dem Antrag möglichst zeitnah prüfen.

– *Befristete Arbeitsverträge* dürfen grundsätzlich nur mit einem zeitlich befristeten Zweck oder aus sachlichen Gründen geschlossen werden. Eine sachgrundlose Befristung ist nur bis zu sechs Monaten möglich; längere Fristen oder Gründe erfordern spezifische Rechtslagen. Das ist in der Schweiz im öffentlichen Dienst zumindest gestützt auf die Verfassungsbindung des Arbeitgebers ähnlich. Allerdings fehlen die Regeln in den Personalreglement häufig; gibt es die Normen, ist es auch zulässig,

wesentlich längere Befristungsdauern gesetzlich vorzusehen.

Das TzBfG schränkt nicht die allgemeinen arbeitsrechtlichen Regelungen ein, sondern ergänzt sie, um Transparenz, Fairness und Planbarkeit zu erhöhen. Das gibt es bei uns zwar auch, aber die entsprechenden Regeln sind häufig der Praxis zu entnehmen, insbesondere Gerichtsurteilen. Bei uns sind die Kantone, Städte und Gemeinden frei, ihr öffentliches Arbeitsrecht so zu gestalten, wie es Ihnen gefällt (Verfassungsverletzungen einmal vorbehalten). Das führt nicht gerade zu einer Vereinheitlichung der Normen.

Wie weiter
Es liegt damit an den öffentlichen Arbeitgebern und den Personalverbänden, klare, verständliche und flexible Regeln zu schaffen, welche die Teilzeit ermöglichen, fördern und absichern.

Diese Entwicklung ist in erster Linie bei der Überarbeitung von Personalgesetzen und Personalreglementen voranzutreiben. Unsere Verbände sind gefordert, hier die Initiative zu ergreifen und das Thema bei Revisionen, aber auch ohne konkreten Anlass voranzutreiben. Die Zeit ist günstig: Arbeitnehmende sind zur Mangelware geworden, das Werben um gute Arbeitskräfte gelingt besser, wenn die Konditionen attraktiv sind.

Die Erwerbstätigenzahl stieg im 4. Quartal 2025 um 0,1%,

die Erwerbslosenquote (ILO) erhöhte sich auf 5,0%

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | Juni 23, 2026

Neuchâtel, 17.02.2026 – Im 4. Quartal 2025 stieg die Erwerbstätigenzahl in der Schweiz gegenüber dem entsprechenden Vorjahresquartal um 0,1%. Im gleichen Zeitraum stieg die Erwerbslosenquote gemäss Definition des Internationalen Arbeitsamtes (ILO) in der Schweiz von 4,4% auf 5,0% und in der Europäischen Union (EU) von 5,7% auf 5,8%. Dies geht aus der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) des Bundesamtes für Statistik (BFS) hervor.

Im 4. Quartal 2025 waren in der Schweiz 5,392 Millionen Personen erwerbstätig, 0,1% mehr als im entsprechenden Vorjahresquartal. In Vollzeitäquivalenten (VZÄ) ausgedrückt nahm die Zahl der Erwerbstätigen zwischen dem 4. Quartal 2024 und dem 4. Quartal 2025 um 0,1% zu. Saisonbereinigt blieben die Erwerbstätigenzahl und die Zahl der VZÄ im Vergleich zum 3. Quartal 2025 unverändert (5,362 Millionen bzw. 4,461 Millionen).

Schweizerische und ausländische Arbeitskräfte

Zwischen dem 4. Quartal 2024 und dem 4. Quartal 2025 stieg die Zahl der ausländischen Erwerbstätigen (+1,8% auf 1,898 Millionen), während jene der schweizerischen Erwerbstätigen zurückging (–0,8% auf 3,494 Millionen). Unter den ausländischen Erwerbstätigen belief sich die Entwicklung bei den Kurzaufenthalterinnen und Kurzaufenthaltern (Ausweis L, seit weniger als zwölf Monaten in der Schweiz) auf –4,7%, bei Personen mit einer Aufenthaltsbewilligung (Ausweis B oder L, seit mindestens zwölf Monaten in der Schweiz) auf +4,0%, bei den Grenzgängerinnen und Grenzgängern (Ausweis G) auf +1,2% und bei den Personen mit einer Niederlassungsbewilligung

(Ausweis C) auf +0,5%.

Erwerbslosigkeit in der Schweiz und in Europa
Im 4. Quartal 2025 waren in der Schweiz gemäss Definition des ILO 256 000 Personen erwerbslos. Das sind 31 000 mehr als im Jahr zuvor. Der Anteil der Erwerbslosen an der Erwerbsbevölkerung belief sich auf 5,0% und war damit höher als im 4. Quartal 2024 (4,4%). Saisonbereinigt stieg die Erwerbslosenquote im Vergleich zum vorangehenden Quartal um 0,2 Prozentpunkte auf 5,1%. Im Vergleich zum entsprechenden Vorjahresquartal erhöhte sich die Erwerbslosenquote in der EU von 5,7% auf 5,8%, während sie in der Eurozone (EZ20) unverändert bei 6,1% lag.

Jugenderwerbslosigkeit
Zwischen dem 4. Quartal 2024 und dem 4. Quartal 2025 stieg die Jugenderwerbslosenquote gemäss ILO (15- bis 24-Jährige) in der Schweiz von 8,3% auf 8,9%. In der EU und in der Eurozone wurde im entsprechenden Zeitraum ein Rückgang verzeichnet (EU: von 14,4% auf 14,3%; EZ20: von 14,0% auf 13,9%).

Erwerbslosigkeit nach verschiedenen Merkmalen
Die Erwerbslosenquote gemäss ILO erhöhte sich zwischen dem 4. Quartal 2024 und dem 4. Quartal 2025 sowohl bei den Männern (von 4,1% auf 4,8%) als auch bei den Frauen (von 4,6% auf 5,1%). Bei den 50- bis 64-Jährigen nahm sie stärker zu (von 3,3% auf 4,1%) als bei den 25- bis 49-Jährigen (von 4,4% auf 4,9%). Bei den Personen mit Abschluss auf Sekundarstufe II stieg die Erwerbslosenquote von 3,9% auf 4,9%, bei jenen mit Tertiärabschluss von 3,6% auf 4,0% und bei jenen ohne nachobligatorischen Abschluss von 7,8% auf 8,0%. Ein Zunahme wurde sowohl bei den Schweizerinnen und Schweizern (von 3,1% auf 3,6%) als auch bei den Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit (von 7,4% auf 8,2%) verzeichnet. Im 4. Quartal 2025 belief sich die Erwerbslosenquote gemäss ILO bei den EU/EFTA-Staatsangehörigen auf 6,7% und bei den Staatsangehörigen aus Drittländern auf 11,8%.

Dauer der Erwerbslosigkeit
Im 4. Quartal 2025 waren 88 000 Personen langzeiterwerbslos gemäss ILO (mindestens ein Jahr), das sind 11 000 Personen mehr als im entsprechenden Vorjahresquartal. Der Anteil der Langzeiterwerbslosen an der Gesamtzahl der Erwerbslosen stieg von 34,4% auf 34,5% an. Die mediane Dauer der Erwerbslosigkeit verkürzte sich von 221 auf 199 Tage.

Teilzeitarbeit und Unterbeschäftigung
Der Anteil der Teilzeiterwerbstätigen belief sich im 4. Quartal 2025 auf 38,6%. Dies entspricht 1,898 Millionen Personen (–13 000 im Vergleich zum 4. Quartal 2024). Davon waren 248 000 unterbeschäftigt, d. h. sie wollten mehr arbeiten und waren kurzfristig verfügbar. Wie im entsprechenden Vorjahresquartal lag die Unterbeschäftigungsquote im 4. Quartal 2025 bei 4,8%.

Bundesamt für Statistik
http://www.bfs.admin.ch/

Lohnschutzpaket: Auswirkungen auch auf den Kündigungsschutz im öffentlichen Dienst?

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 23, 2026
Der Bundesrat hat am 11. Februar 2026 Anpassungen am inländischen Massnahmenpaket zur Sicherung des Lohnschutzes im Rahmen des Pakets Schweiz – EU (Bilaterale III) beschlossen. Betroffen ist die «Massnahme 14», welche die Sozialpartnerschaft im Betrieb stärkt. Die Anpassungen stützen sich auf die Ergebnisse der Vernehmlassung und sind das Resultat von Gesprächen mit den Sozialpartnern in den letzten

Monaten. Sie fliessen in die Botschaft zum Paket Schweiz – EU (Bilaterale III) ein.

Lohnschutzpaket komplett: Bundesrat verabschiedet Kündigungsschutz für Personalvertretungen

Der Bundesrat hat am 11. Februar 2026 die sogenannte «**Massnahme 14**» des inländischen Lohnschutzpakets im Rahmen der Verhandlungen mit der EU (Bilaterale III) finalisiert. Damit ist das Paket aus 14 Begleitmassnahmen, das die Schweizer Löhne vor Dumping schützen soll, nun vollständig.

Die Kernpunkte der Massnahme 14

Die neue Regelung stärkt den Schutz von gewählten Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern sowie Mitgliedern paritätischer Organe. Da diese Personen im Betrieb oft direkt über Löhne und Arbeitsbedingungen verhandeln, gilt ihr Schutz als zentrales Element, um die Lohnkontrollen wirksam durchsetzen zu können.

– **Aussprachepflicht:** Bevor ein Arbeitgeber einer Personalvertretung kündigen kann, muss zwingend eine Aussprache stattfinden.
– **Keine Nichtigkeit:** Im Sinne eines Kompromisses mit der Arbeitgeberseite führt eine Verletzung des Verfahrens nicht zur Nichtigkeit der Kündigung, sondern sie wird als **missbräuchlich** eingestuft.
– **Sanktionen bei Missachtung:** Erfolgt eine Kündigung ohne diese Aussprache, drohen dem Arbeitgeber Entschädigungszahlungen von **mindestens vier bis maximal zehn Monatslöhnen**.
– **Geltungsbereich:** Der Schutz greift in Unternehmen ab einer Grösse von **50 Mitarbeitenden**, was laut Bundesrat etwa zwei Prozent der Schweizer Betriebe betrifft.

Einordnung und Reaktionen

Die Massnahme war bis zuletzt zwischen den Sozialpartnern

umstritten. Während der Schweizerische Gewerkschaftsbund (SGB) von einer notwendigen, wenn auch minimalen Lösung spricht, um Repressionen gegen Personalvertreter zu verhindern, kritisieren Arbeitgeberverbände wie der Schweizerische Gewerbeverband (sgv) und Swissmem den Beschluss als Eingriff in den flexiblen Arbeitsmarkt.

Der Bundesrat betont hingegen, dass die Lösung ausgewogen sei und die Verpflichtungen gegenüber der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) erfülle. Das gesamte Lohnschutzpaket wird nun Teil der Botschaft zum EU-Vertragspaket sein, die voraussichtlich im März 2026 an das Parlament überwiesen wird.

Kündigungsschutz und öffentlicher Dienst?
Betrifft der Kündigungsschutz auch den öffentlichen Dienst, also die in Personalverbänden und Gewerkschaften engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kantonen und Gemeinden?

Nein, die Massnahme 14 bezieht sich auf die **Privatwirtschaft**, genauer: auf Arbeitsverhältnisse, die dem Obligationenrecht (OR) unterstehen. Das können auch Arbeitsverhältnisse bei der öffentlichen Hand sein, da zahlreiche Gemeinden ihr Personal privatrechtlich bzw. nach OR anstellen.

Für die Mitarbeitenden bei **Kantonen und Gemeinden** sowie beim Bund gilt allerdings Folgendes:

– **Öffentliches Personalrecht:** Mitarbeitende im öffentlichen Dienst unterstehen in der Regel spezifischen kantonalen oder kommunalen personalrechtlichen Regeln.
– **Strengerer Schutz existiert theoretisch bereits:** Im öffentlichen Sektor ist der Kündigungsschutz bereits gestützt auf die Verfassung und die nachfolgenden öffentlich-rechtlichen Normen stärker ausgeprägt als in der Privatwirtschaft. Eine Kündigung durch den Staat erfordert zwingend eine vorgängige Anhörung (rechtliches Gehör) und einen **sachlich hinreichenden**

Kündigungsgrund.
– Fokus der Massnahme 14: Die Neuregelung zielt darauf ab, den Schutz in der Privatwirtschaft –
insbesondere für Firmen mit über 50 Mitarbeitenden – an internationale Standards (IAO) anzugleichen
und die Rolle von Personalvertretungen bei Lohnkontrollen zu stärken.

Die Massnahme 14 greift also dort, wo bisher die liberale Kündigungsfreiheit des OR galt, während der öffentliche Dienst seine eigenen, meist strengeren Verfahren beibehält. Immerhin: Soweit die öffentliche Hand ihre Mitarbeitenden dem OR unterstellt (was häufig auch in subsidiären Verweisungen auf das OR geschieht), sind die neuen Kündigungsschutzbestimmungen auch im öffentlichen Dienst anwendbar und können eine Anpassung der Sanktionen bei unsachlichen Kündigungen zur Folge haben –dies bei gewählten Mitgliedern von Arbeitnehmervertretungen und Personalkommissionen.

Folgen einer ungerechtfertigten Kündigung
Die **Massnahme 14** verschärft die finanziellen Folgen für Arbeitgeber massiv, wenn sie gewählten Personalvertretern ohne das vorgeschriebene Verfahren kündigen.

Hier ist der direkte Vergleich zwischen dem aktuellen Obligationenrecht (OR) und der neuen Regelung:

Vergleich der Sanktionen (Privatwirtschaft)

Merkmal	Bisheriges Recht (OR)	Neue «Massnahme 14»
Maximale Entschädigung	Bis zu **6 Monatslöhne**	Bis zu **10 Monatslöhne**
Maximale Entschädigung	Keine gesetzliche Untergrenze	**4 Monatslöhne** (bei fehlender Aussprache)
Verfahrenspflicht	Keine (Kündigungsfreiheit)	Obligatorische **Aussprache** vorab
Rechtsfolge	Kündigung ist missbräuchlich	Kündigung ist missbräuchlich (nicht nichtig)

Die wichtigsten Unterschiede im Detail

1. Höhere Abschreckung: Während Richter heute oft nur Entschädigungen von 2 bis 3 Monatslöhnen zusprechen, legt die neue Massnahme für schwere Verstösse (Kündigung ohne Aussprache) einen **Fixwert von mindestens 4 Monatslöhnen** fest.

2. Verhinderung von „Überrumpelungen“: Das neue Gesetz zwingt Arbeitgeber zu einem Dialog. Wer diesen Dialog bewusst umgeht, wird automatisch mit der hohen Sanktion bestraft.

3. Rechtssicherheit für Firmen: Um den Wirtschaftsstandort nicht zu gefährden, hat der Bundesrat darauf verzichtet, solche Kündigungen für „nichtig“ (also ungültig) zu erklären. Das Arbeitsverhältnis endet also trotz Fehlern, aber es wird für den Arbeitgeber deutlich teurer.

Voraussetzung der Anwendung

Damit die neuen Regeln der **Massnahme 14** überhaupt greifen, müssen drei spezifische Bedingungen erfüllt sein:

1. Mindestgrösse des Betriebs: Die Regelung gilt nur für Unternehmen mit **mindestens 50 Mitarbeitenden**. In kleineren Betrieben bleibt die bisherige Flexibilität des Obligationenrechts (OR) weitgehend unberührt.

2. Status der Person: Der Schutz gilt nicht für jeden Angestellten, sondern ausschliesslich für:

– Gewählte Mitglieder einer **Arbeitnehmervertretung**.

– Mitglieder von **paritätischen Organen** (z. B. Vertreter in Vorsorgekommissionen oder Vollzugsorganenvon Gesamtarbeitsverträgen)

3. Kündigungsgrund: Das Verfahren (die obligatorische Aussprache) muss eingeleitet werden, wenn die Kündigung im Zusammenhang mit der **Tätigkeit in der Personalvertretung** steht oder während der Mandatsdauer erfolgt.

Fazit:
Die Massnahme 14 kann auch im öffentlichen Dienst Platz greifen. Allerdings dürfte es bei wenigen Anwendungsfällen bleiben.