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.

Förderung des inländischen Arbeitskräftepotenzials

geschrieben von Barbara Falk | Juni 23, 2026

Die alternde Bevölkerung stellt die Gesellschaft vor vielfältige Herausforderungen. Betroffen davon ist auch der Arbeitsmarkt. Der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Mit der Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative dürfte das ohnehin schon aktuelle Thema Fachkräftemangel an Gewicht gewinnen. Auf diese Situation hat der Bundesrat reagiert und im Mai dieses Jahres Massnahmen beschlossen, mit denen er das inländische Arbeitskräftepotenzial weiter fördern will. Ziel ist etwa, die Konkurrenzfähigkeit von älteren Arbeitnehmenden

sicherzustellen und schwer vermittelbaren Stellensuchenden den Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Ebenso sollen hier lebende Ausländer besser in den Arbeitsmarkt integiert werden.

Demografisches Altern – eine wachsende Herausforderung

Die Menschen in der Schweiz werden immer älter, gleichzeitig ist die Geburtenrate tief. Damit verschiebt sich auch das Verhältnis von Arbeitnehmenden und Pensionierten in der Bevölkerung: Der Anteil der Erwerbstätigen nimmt gegenüber dem Anteil der Personen im Rentenalter ab – eine Entwicklung, die sich zukünftig noch verstärken dürfte. Gemäss Schätzungen wird es allein im Jahr 2035 auf 100 Erwerbstätige mehr als 50 Personen im Pensionsalter geben. Dieser demografische Wandel wirkt sich nicht zuletzt auch auf den Arbeitsmarkt aus, indem qualifizierte Arbeitskräfte zunehmend knapp werden. Schon heute ist in manchen Branchen ein teils akuter Fachkräftemangel bemerkbar.

Der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte wird sich allerdings nicht nur in der Schweiz verschärfen, sondern auch auf europäischer Ebene, denn die Entwicklung der Altersstruktur verläuft in zahlreichen EU-Ländern nicht anders. Bislang stand die Schweiz im internationalen Vergleich recht gut da. Aufgrund der Personenfreizügigkeit mit der EU können Schweizer Arbeitgeber den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften zurzeit mit solchen aus dem benachbarten Ausland schnell und unmittelbar ausgleichen. Das Abkommen, das seit 2002 in Kraft ist, bietet für den Wirtschaftsstandort Schweiz offensichtliche Chancen, doch waren und sind damit auch Risiken und Befürchtungen verbunden, wie etwa eine ungebremste Zuwanderung, eine dadurch höhere Arbeitslosigkeit oder Lohndumping.

Mit der überraschenden Annahme der eidgenössischen Volksinitiative «Gegen Masseneinwanderung» im Februar 2014 hat

das Schweizer Stimmvolk genau solche Befürchtungen zum Ausdruck gebracht. Der Auftrag an die Politik war klar: Die Schweiz soll die Zuwanderung grundsätzlich eigenständig regeln, und die Zuwanderung soll reduziert werden.

Massnahmen gegen zu hohe Einwanderung

Als Antwort auf den Volksentscheid hat der Bundesrat bereits im September 2014 neue Massnahmen in Aussicht gestellt, um das Potenzial an inländischen Arbeitskräften besser auszuschöpfen. Gleichzeitig soll mit den Massnahmen der Abhängigkeit von ausländischen Arbeitskräften entgegengewirkt werden.

Ein besonderes Augenmerk sollte dabei Massnahmen zukommen, welche die Beschäftigung von weiblichen und älteren Arbeitskräften fördern, sowie Massnahmen im Bildungsbereich, damit der Arbeitskräftemangel möglichst gering gehalten werden kann.

Erste konkrete Schritte zur Steuerung der Zuwanderung bzw. zur stärkeren Nutzung von inländischen Arbeitskräften hat der Bundesrat Ende 2017 mit Gesetzesänderungen auf Verordnungsebene festgelegt. Unter anderem sehen die Verordnungsänderungen eine **Stellenmeldepflicht** in Berufsarten mit hoher Arbeitslosenquote vor. Damit soll die Vermittlung von stellensuchenden Personen, die bei den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) angemeldet sind, gefördert werden. Die Massnahme ist sei eineinhalb Jahren in Kraft.

Inländische Arbeitskräfte sollen stärker profitieren

Eine Reihe von zusätzlichen Massnahmen zur Förderung des inländischen Arbeitskräftepotenzials hat der Bundesrat sodann im Mai dieses Jahres beschlossen. Auch diese Massnahmen zielen darauf ab, dass Schweizer Unternehmen möglichst viele inländische Arbeitskräfte rekrutieren können. Im Fokus stehen etwa die Konkurrenzfähigkeit von älteren Arbeitskräften, der

Wiedereinstieg von schwer vermittelbaren Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt und die bessere Integration von hier lebenden Ausländern in diesen. Zudem sollen ausgesteuerte Personen im Alter von über 60 Jahren eine existenzsichernde Überbrückungsleistung bis zur ordentlichen Pensionierung erhalten.

Im Folgenden sollen die verschiedenen Massnahmen kurz vorgestellt werden.

Stellenmeldepflicht

Die Stellenmeldepflicht wurde im Zuge der Umsetzung des «Inländervorrangs light» entworfen, den die Politik nach der vom Volk angenommenen Masseneinwanderungsinitiative beschlossen hatte. Sie wurde am 1. Juli 2018 in Kraft gesetzt, mit einer zeitlichen Staffelung. Seither müssen Unternehmen offene Stellen in Berufsarten, in denen die Arbeitslosenquote schweizweit einen Schwellenwert von 8 Prozent erreicht, den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) vorab melden. Nach einer ersten Angewöhnungsphase wird der Schwellenwert per 1. Januar 2020 auf 5 Prozent gesenkt.

Die Informationen über die gemeldeten Stellen sind während einer Frist von fünf Tagen ausschliesslich den bei einem RAV registrierten Stellensuchenden zugänglich; damit erhalten diese Personen auf dem Stellenmarkt einen zeitlichen Vorsprung, den sie für ihre Bewerbung nutzen können. Darüber hinaus vermittelt das RAV passende Dossiers innerhalb von drei Tagen an die Arbeitgeber.

Anfangs November zog das SECO knapp eineinhalb Jahre nach Einführung der Stellenmeldepflicht in einem Monitoring-Bericht erste Bilanz. So hat die Zahl der gemeldeten Stellen direkt nach Inkrafttreten der Massnahme bedeutend zugenommen und ist seither auf hohem Niveau stabil geblieben. Mit insgesamt 200’000 gemeldeten Stellen wurden die vorausgesagten Prognosen um das Dreifache überschritten. Dies zeige, dass die Massnahme

bei den Arbeitgebern auf grosse Akzeptanz stosse. Die administrativen Abläufe zwischen den Beteiligten haben sich eingespielt und laufen effizient ab, so das SECO. Das RAV übermittelte bei mehr als der Hälfte der gemeldeten Stellen mindestens ein Dossier einer stellensuchenden Person (total: 195’000 Dossiers), und rund 4800 Stellensuchende konnten durch diese aktive Vermittlung des RAV eine Stelle finden.

Gemäss ersten Analysen besteht noch Verbesserungspotenzial. So nutzt beispielsweise erst ein Viertel der Stellensuchenden in den meldepflichtigen Berufen das geschützte Jobportal. Ebenso könnte die Rückmeldung der Arbeitgeber auf vermittelte Dossiers‘ noch optimiert werden. Für eine abschliessende Bilanz ist es noch zu früh – bis in einem Jahr will das SECO eine vertiefte Analyse durchführen. Aber die ersten Resultate sind erfreulich positiv.

Integrationsvorlehre verlängern und intensivieren

Das bestehende und erfolgreich angelaufene Pilotprogramm «Integrationsvorlehre (INVOL 2018–2021)» wird auf spät zugewanderte Jugendliche und junge Erwachsene ausserhalb des Asylbereichs ausgeweitet sowie auf weitere Berufsfelder mit Arbeits- und Fachkräftemangel ausgedehnt. Es soll ab 2021 um zwei Jahre verlängert werden und neu 1500 Plätze anbieten.

Worum es geht: Im aktuell laufenden Pilotprogramm werden seit August 2018 jährlich 800 bis 1000 anerkannte Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene gezielt auf eine Berufslehre vorbereitet. Die einjährige «Integrationsvorlehre» ist ein partnerschaftliches Programm, das der Bund gemeinsam mit Branchen- und Berufsverbänden und den Kantonen entwickelt hat. Zusätzlich zur Förderung des inländischen Arbeitskräftepotenzials soll die Massnahme zum bildungspolitischen Ziel des Bundes und der Kantone beitragen, wonach 95 Prozent aller Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Schweiz über einen Abschluss auf Stufe Sek II. verfügen sollen.

Nachhaltige Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt

In Rahmen eines dreijährigen Pilotprogramms sollen Arbeitgeber Einarbeitungszuschüsse für jährlich 300 schwer vermittelbare Personen erhalten. Ziel der Massnahme ist, dass diese Personen ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit «on the job» aufbauen und über einen längerfristigen Arbeitsvertrag nachhaltig im Arbeitsmarkt Fuss fassen können.

Einarbeitungszuschüsse werden im Bereich der Arbeitslosen- und Invalidenversicherung schon heute erfolgreich eingesetzt, um schwer zu vermittelnde Personen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Das Instrument soll nun ebenso auf anerkannte Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Personen ausgeweitet werden, die trotz erfolgter Erstintegration auf dem Arbeitsmarkt nur schwer eine Stelle finden können. Ihnen sollen die Einarbeitungszuschüsse einen Kompetenzausbau direkt am Arbeitsplatz ermöglichen.

Kostenlose Standortbestimmung und Laufbahnberatung für über 40-Jährige

Stete Weiterbildung und aktive Laufbahngestaltung sind in der heutigen Arbeitswelt zu einem Muss geworden, will man auf dem Stellenmarkt erfolgreich bleiben. Die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatungen (BSLB) der Kantone sind dabei für Arbeitnehmende eine zentrale Anlaufstelle. Allerdings werden deren Angebote von über 40-jährigen Personen selten genutzt – umgekehrt standen ältere Arbeitnehmende bisher auch nicht im Fokus der BSLB. Dies wollen Bund und Kantone mit ihrer Initiative «Berufsbildung 2030» ändern. Zukünftig sollen die Berufs-, Studien- und Laufbahnberatungen (BSLB) Personen ab 40 Jahren kostenlose Standortbestimmungen, Potenzialanalysen und Laufbahnberatung anbieten. Damit soll sichergestellt werden, dass Erwachsene die Dienstleistungen der BSLB überall in der Schweiz einheitlich in Anspruch nehmen können. In den Jahren 2020 und 2021 werden zunächst in einzelnen Kantonen

Pilotprojekte durchgeführt. Nach einer Evaluation soll ein entsprechendes Programm entwickelt und 2021 bis 2024 in den Kantonen umgesetzt werden.

Berufsabschluss für Erwachsene – Anrechnung von Bildungsleistungen

Bereits vorhandene berufsspezifische Kompetenzen sollen in der beruflichen Grundbildung schweizweit konsequent angerechnet werden. Die Massnahme zielt darauf ab, dass erwachsene Personen rascher zu einem Berufsabschluss gelangen, indem sie gewisse Ausbildungs- oder Prüfungsteile nicht mehr absolvieren müssen. Erwachsene mit einem Abschluss verfügen nachweislich über Qualifikationen und haben entsprechend bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Im Rahmen des auf fünf Jahre angelegten Projektes unterstützt der Bund die Kantone beim Aufbau von notwendigen Strukturen, damit diese eine schweizweite Anrechnung von Bildungsleistungen umsetzen können.

Zusätzliche Arbeitsmarktintegrationsmassnahmen für schwer vermittelbare Stellensuchende (Impulsprogramm)

Mit einem dreijährigen Impulsprogramm will der Bundesrat schwer vermittelbaren und insbesondere schwer vermittelbaren älteren Stellensuchenden die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt erleichtern. Im Fokus stehen dabei bedarfsgerechte Zusatzmassnahmen wie etwa Coaching, Beratung und Mentoring. Solche arbeitsmarktlichen Massnahmen haben sich in ihrer Wirkung als positiv erwiesen und sollen daher durch die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) vorab für ältere Personen ausgebaut und verbessert werden. Der Bund hat hierzu für die Jahre 2020 bis 2022 zusätzliche Mittel bereitgestellt.

Erleichterter Zugang für ausgesteuerte Personen über 60 Jahren zu Bildungs- und Beschäftigungsmassnahmen

Ausgesteuerte Personen können heutzutage erst nach einer zweijährigen Wartefrist wieder an Bildungs- und Beschäftigungsmassnahmen unter Mitfinanzierung der Arbeitslosenversicherung teilnehmen. Dies soll sich vorerst ändern. In einem Pilotversuch sollen ausgesteuerte Personen über 60 Jahre auch unmittelbar nach Ablauf der Rahmenfrist für den Leistungsbezug von arbeitsmarktlichen Massnahmen profitieren können. Durch die Aufhebung der Wartefrist soll sich die Situation der über 60-Jährigen verbessern, die während der gesetzlichen Rahmenfrist (noch) keine neue Stelle gefunden haben.

Überbrückungsleistung für ausgesteuerte Arbeitslose über 60

Wenige Jahre vor der Pensionierung noch eine neue Stelle zu finden, ist für arbeitslose Personen äusserst schwierig, wenn nicht fast aussichtslos. Erlischt dann auch noch der Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung, drohen existenzielle Nöte bis hin zum Gang zum Sozialamt, also der Abhängigkeit von der Sozialhilfe. Um dies zu verhindern, sollen Personen, die nach Vollendung ihres 60. Altersjahres ausgesteuert werden, eine Überbrückungsleistung erhalten. Der Anspruch auf eine Überbrückungsleistung ist an diverse Bedingungen gebunden. Vorausgesetzt wird, dass:

- die Aussteuerung nach dem vollendeten 60. Altersjahr erfolgt;
- insgesamt über 20 Jahre AHV-Beiträge geleistet wurden, wovon 10 Jahre direkt vor der Austeuerung;
- das jährliche Einkommen der Höhe der Eintrittsschwelle in die berufliche Vorsorge entspricht (gegenwärtig CHF 21’330 pro Jahr);
- kein Bezug einer Altersrente der AHV besteht und

- das Vermögen von alleinstehenden Personen unterhalb von CHF 100’000 liegt bzw. CHF 200’000 bei Ehepaaren (selbstbewohntes Wohneigentum wird nicht angerechnet).

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

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

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