Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst der Schweiz – Ursachen, Entwicklung und Handlungsoptionen

geschrieben von Enesa Sefedini | Juni 4, 2025

Der Fachkräftemangel hat sich in der Schweiz in den vergangenen Jahren zunehmend verschärft – und die öffentliche Hand bleibt davon nicht verschont. Ganz im Gegenteil Bund, Kantone und Gemeinden stehen vor einer regelrechten Personalherausforderung: Laut einer Studie von PwC Schweiz in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen könnten bis 2030 rund 133’000 Fachkräfte im öffentlichen Dienst fehlen. Besonders dramatisch ist die Situation in der engeren öffentlichen Verwaltung, wo bis zu einem Viertel der Stellen unbesetzt bleiben wird.



Dieser Entwicklung muss frühzeitig begegnet werden – nicht nur um den Betrieb der Verwaltung sicherzustellen, sondern auch, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt nicht zu gefährden, wenn die öffentlichen Aufgaben einfach nicht mehr erfüllt werden.

Man mag aus unserer Sicht sagen: Gut so, dann gibt es zahlreiche Stellenangebote und tendenziell steigt der Lohn. Aber dies ist nur die eine Seite der Medaille: Können Stellen

nicht besetzt werden, steigt der interne Druck auf die Mitarbeitenden massiv, weil die gesetzlich vorgegebenen Aufgaben erfüllt werden müssen. Von daher haben wir auch von Arbeitnehmendenseite her ein grosses Interesse daran, dass unsere Verwaltung mit gut ausgebildeten, motivierten Mitarbeitenden besetzt ist – und das in genügender Zahl!

Ursachen: Ein Zusammenspiel

I. Demografischer Wandel und Pensionierungswelle
Die Altersstruktur im öffentlichen Dienst ist ein zentrales Problem. Ein Drittel der Mitarbeitenden beim Bund wird in den nächsten zehn Jahren das Rentenalter erreichen, innerhalb von 15 Jahren fast die Hälfte. Dieser demografische Wandel ist besonders einschneidend, weil er sowohl einen gehäuften Abgang von Wissensträgern bedeutet als auch die Notwendigkeit, eine hohe Zahl an qualifizierten Nachfolgerinnen und Nachfolgern zu rekrutieren.

Der Nachwuchs aber bleibt aus – die sogenannten Babyboomer werden in Rente gehen, ohne dass genügend jüngere Arbeitskräfte nachrücken.

II. Attraktivität des öffentlichen Sektors ?
Junge Talente orientieren sich heute stark an Flexibilität, Innovationsfreude und Karriereperspektiven – Werte, die sie im öffentlichen Dienst oft (wenn auch in weiten Teilen zu Unrecht) vermissen.

Die Wahrnehmung von Behörden als teilweise bürokratisch, etwas veraltet und wenig agil schreckt viele ab. Das Vorurteil mag in einigen Fällen noch zutreffen, die Wirklichkeit aber ist tatsächlich anders. Ausserordentlich interessante Jobs mit aktuellen Themen, bei denen es oft um gesellschaftliche Problemstellung geht, werden angeboten. Alles andere als langweilig würde man sagen. Themen wie Umwelt, Energie, Gesundheit, Bildung und vieles mehr garantieren in aller Regel eine sinnstiftende Tätigkeit.

Offenbar werden öffentliche Stellenangebote häufig nicht dort platziert, wo sich junge Arbeitnehmende bewegen, etwa in sozialen Medien oder auf modernen Jobplattformen. So erstaunt es nicht, dass rund zwei Drittel der Generation Z laut einer Umfrage noch nie eine Online-Stellenanzeige im öffentlichen Dienst gesehen haben will. Da müsste man wohl reagieren.

III. Konkurrenzdruck durch die Privatwirtschaft
In zahlreichen Berufsfeldern – insbesondere in der IT, im Gesundheitswesen oder der Technik – konkurriert der Staat direkt mit der Privatwirtschaft. Diese zwar nicht mehr höhere Löhne (so die neusten Studien), aber schnellere Entscheidungswege, attraktivere Weiterbildungsangebote und moderne Arbeitsumgebungen.

Öffentliche Arbeitgeber sind an gesetzlich geregelte Lohnsysteme und relativ unflexible Anstellungsbedingungen gebunden, die wenig Spielraum für individuelle Verhandlungen lassen. Das macht die öffentliche Hand weniger wettbewerbsfähig. Aus Gründen der Rechtsgleichheit lässt sich dies allerdings nicht verhindern und ist trotz Fachkräftemangel hinzunehmen.

Folgen für Staat und Gesellschaft
Ein Mangel an Fachkräften im öffentlichen Dienst hat weitreichende Konsequenzen:

– **Verzögerungen bei Dienstleistungen:** Längere Bearbeitungszeiten bei Verwaltungsakten, Baugesuchen oder Sozialhilfefällen können die Regel werden.
– **Rückstand bei Digitalisierung:** Die digitale Transformation der Verwaltung droht ins Stocken zu geraten, wenn IT-Personal fehlt.
– **Überlastung des bestehenden Personals:** Weniger Mitarbeitende müssen mehr leisten – das Risiko von Burnout und Fluktuation steigt.
– **Sicherheits- und Gesundheitsrisiken:** Bei der Polizei, im Rettungswesen oder in Spitälern kann ein

Personalmangel schwere Folgen haben.
– **Vertrauensverlust in staatliche Institutionen:** Wenn der Staat als ineffizient wahrgenommen wird, sinkt das Vertrauen der Bevölkerung.

Lösungsansätze: Strategien gegen den Fachkräftemangel
Der öffentliche Sektor hat zahlreiche Möglichkeiten, um gegenzusteuern – vorausgesetzt, er erkennt die Dringlichkeit der Situation und agiert vorausschauend.

I. Attraktivität steigern und Employer Branding modernisieren
Staatliche Arbeitgeber müssen ihr Image überarbeiten und sich als moderne, sinnstiftende Arbeitgeber positionieren. Dazu gehört nicht nur ein besseres Marketing – auch die Kultur muss sich wandeln: weg von Kontrolle, hin zu Vertrauen, Flexibilität und Entwicklungsmöglichkeiten. Der Slogan „Arbeiten mit Wirkung“ könnte hier gezielt platziert werden, um auf den gesellschaftlichen Mehrwert der Tätigkeiten hinzuweisen.

II. Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen
Nach der Pandemie sind Homeoffice, Teilzeit, Jobsharing und Workation keine Nischenmodelle mehr. Der öffentliche Sektor sollte diese Chancen ernst nehmen und konsequent umsetzen – auch um ältere Arbeitnehmende länger im Erwerbsleben zu halten oder Beruf und Familie besser zu vereinbaren.

III. Gezielte Aus- und Weiterbildung
Eine engere Zusammenarbeit mit Fachhochschulen und Berufsbildungsinstitutionen ist nötig, um praxisnahe Ausbildungen zu fördern und den Nachwuchs gezielt auf Tätigkeiten im öffentlichen Sektor vorzubereiten. Auch Quereinsteigerprogramme oder Weiterbildungen für bestehende Mitarbeitende sollten stärker gefördert werden.

Innerhalb der Verwaltung sind die bestehenden Mitarbeitenden zu fördern, Weiterbildung ist nicht als teure Freizeit zugunsten des Mitarbeitenden zu begreifen. Dazu gehört dann

auch, mit der Mitarbeitenden oder dem Mitarbeitenden eine Karriereplanung zu diskutieren. Dieser Planung ist zuzurechnen, wie eine Familiengründung in den Job eingepasst werden kann. Das ist zwar selten offizielles Thema, aber selbstverständlich bei den jüngeren Mitarbeitenden präsent und zentral. Von daher überzeugt die geltende Praxis, wonach man sich im Bewerbungsgespräch nicht noch Schwangerschaften erkundigen darf und diese auch im Job kaum thematisiert, solange sie noch nicht eingetreten ist, ganz und gar nicht. Die Familienplanung darf Thema sein!

IV. Technologische Unterstützung
Die Einführung von künstlicher Intelligenz, Automatisierung und digitalen Plattformen kann nicht nur Effizienzsteigerungen bringen, sondern auch dem Mangel an menschlicher Arbeitskraft entgegenwirken. Wichtig ist dabei, dass Technologie nicht als Ersatz, sondern als Unterstützung gedacht wird.

V. Arbeitsbedingungen überdenken
Die Arbeitsbedingungen sind an manchen Orten nach wie vor etwas starr und obrigkeitlich geprägt. Das darf man nicht verallgemeinern, es gibt sehr viele engagierte, moderne öffentliche Arbeitgeber, aber eben nicht überall. Das ist im Einzelfall zu prüfen.

Fazit: Jetzt handeln, nicht abwarten
Der öffentliche Sektor steht an einem Wendepunkt. Der sich zuspitzende Fachkräftemangel bedroht nicht nur die Leistungsfähigkeit der staatlichen Institutionen, sondern auch das Vertrauen der Bevölkerung in einen funktionierenden Staat – und überfordert die Mitarbeitenden in Unterzahl.

Flexibleres Homeoffice oder Gefährdung der Arbeitsbedingungen?

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 4, 2025

Bern, 21. Februar 2025 – Die parlamentarische Initiative **16.484 „Mehr Gestaltungsfreiheit bei Arbeit im Homeoffice“** sorgt für kontroverse Diskussionen. Ihr Ziel ist es, flexiblere Rahmenbedingungen für Telearbeit zu schaffen. Doch insbesondere im öffentlichen Dienst gibt es erhebliche Vorbehalte und zahlreiche kritische Stimmen.

I. Hintergrund der Reform

Zurzeit ist eine Anpassung des Bundesarbeitsgesetzes (ArG) in Diskussion. Die parlamentarische Initiative 16.484 „Mehr Gestaltungsfreiheit bei Arbeit im Homeoffice“, 2016 (!) eingebracht von Nationalrat Thierry Burkart, sorgt für kontroverse Diskussionen. Ihr Ziel ist es, flexiblere Rahmenbedingungen für Telearbeit zu schaffen. Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Spätestens seit der COVID-19-Pandemie ist Homeoffice ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags vieler Beschäftigter geworden. Dennoch sind die gesetzlichen Regelungen in der Schweiz bislang nicht an diese neue Realität angepasst worden. Die parlamentarische Initiative 16.484 will diese Lücke schließen und mehr Gestaltungsfreiheit für Arbeitnehmende im Homeoffice schaffen.

Die Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Nationalrates verabschiedete im August 2024 mit 18 zu 7 Stimmen eine Vernehmlassungsvorlage in Umsetzung der parlamentarischen Initiative «Mehr Gestaltungsfreiheit bei Arbeit im Homeoffice» (16.484). In Anbetracht der heutigen Realitäten in der Arbeitswelt erachtet die Kommission eine flexiblere

Ausgestaltung des Arbeitsrechts als unabdingbar. Eine Minderheit der Kommission beantragte Nichteintreten auf den Entwurf, der in ihren Augen eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und des Gesundheitsschutzes darstellt, was schlussendlich auch hohe Kosten für die Wirtschaft mit sich bringen würde.

Mit ihrem Entwurf regelt die Kommission nicht nur den Bereich des Homeoffice, sondern die Telearbeit generell. Sie sieht – bei Vorliegen einer entsprechenden Vereinbarung – insbesondere eine Verlängerung der maximalen Zeitspanne für die tägliche Arbeitszeit und eine Reduktion der Mindestruhezeit. Zudem soll gelegentliche Sonntagsarbeit aus eigenem Antrieb erlaubt werden, was eine Minderheit allerdings ablehnt.

Die Kommission sieht die Vorlage ausdrücklich als Möglichkeit für die Arbeitnehmenden, ihre Arbeitszeiten individueller zu wählen, was gerade im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und auf Betreuungsarbeit grosse Vorteile verspricht. Sie nimmt Bedenken in Bezug auf den Gesundheitsschutz ernst und hat deshalb insbesondere das Recht auf Nichterreichbarkeit in ihren Entwurf integriert. In einer Variante schickt die Kommission zudem entsprechende Anpassungen im Obligationenrecht in die Vernehmlassung. Damit würden die geplanten Flexibilisierungen umgesetzt und einen weiteren Kreis von Arbeitnehmenden einschliessen.

II. Worum geht es in der Reform konkret?

Der Bericht der **Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Nationalrates (WAK-N)** sieht eine Änderung des **Arbeitsgesetzes (ArG)** vor, um Homeoffice rechtlich besser zu regeln. Die wichtigsten Punkte der vorgeschlagenen Reform sind:

1. **Verlängerung des Zeitrahmens für Tages- und Abendarbeit** von bisher 14 auf 17 Stunden. Damit könnten Arbeitnehmende flexibler entscheiden, wann sie ihre Arbeitszeit leisten.

2. **Möglichkeit für gelegentliche Sonntagsarbeit auf freiwilliger Basis**, bis zu neun Sonntage pro Jahr mit maximal fünf Stunden Arbeitszeit.

3. **Reduktion der täglichen Mindestruhezeit** von 11 auf 9 Stunden, um eine größere Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeit zu gewähren.

4. **Verankerung des Rechts auf Nichterreichbarkeit**, um zu verhindern, dass Arbeitnehmende außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar sein müssen.

5. **Neue Regeln zur Arbeitszeiterfassung**, insbesondere für Telearbeit, um eine einheitliche Regelung zu schaffen.

III. Reaktionen aus der Vernehmlassung: Wer ist dafür, wer dagegen?

Das Vernehmlassungsverfahren, das vom **10. September bis zum 10. Dezember 2024** lief, brachte **71 Stellungnahmen** hervor, darunter von **26 Kantonen, 7 Parteien, 7 Dachverbänden und 30 weiteren Organisationen**.

Unterstützung für die Vorlage

1. **FDP, SVP, Arbeitgeberverbände**: Sie sehen die Reform als notwendige Anpassung an eine moderne Arbeitswelt. Besonders betont wird, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz durch flexiblere Arbeitsbedingungen gesteigert werden könne.
2. **Die Mitte und EVP**: Begrüßen die Gesetzesanpassung, fordern jedoch bessere Schutzmechanismen für die Gesundheit der Arbeitnehmenden.
3. **Einige Kantone (AG, LU, SH, SZ, ZG)**: Sie unterstützen die Reform mit gewissen Vorbehalten, insbesondere in Bezug auf den Gesundheitsschutz und die Umsetzbarkeit.

Kritikpunkte und Ablehnung

1. **SP, Grüne, Gewerkschaften (SGB, Unia, VPOD)**: Sie kritisieren, dass die Reform eine „einseitige Flexibilisierung auf Kosten der Arbeitnehmenden“ sei. Sie befürchten, dass der Gesundheitsschutz und die Abgrenzung zwischen Arbeits- und Freizeit darunter leiden.
2. **Viele Kantone (BE, FR, GE, GR, NE, VD, ZH)**: Diese Kantone warnen vor erhöhten Gesundheitsrisiken und fordern klare Schutzmaßnahmen.
3. **Öffentliche Arbeitgeber (z. B. BERNMOBIL, Universität Genf, SEV)**: Sie befürchten einen erhöhten Kontrollaufwand und Schwierigkeiten bei der Erfassung der Arbeitszeiten.

IV. Bedenken aus dem öffentlichen Dienst

Die größten Herausforderungen für den öffentlichen Dienst sind:

1. **Gesundheitliche Risiken**: Die Verkürzung der Ruhezeiten könnte Stress und Burnout-Fälle erhöhen.
2. **Schwierigere Kontrolle der Arbeitszeiten**: Insbesondere bei dezentralen Arbeitsstrukturen ist eine Überprüfung komplizierter und erfordert neue digitale Lösungen.
3. **Gleichbehandlung mit Angestellten in Präsenzarbeit**: Unterschiedliche Arbeitszeitmodelle könnten zu Spannungen und Ungleichheiten innerhalb der Belegschaft führen.

V. Wie geht es weiter?

Die WAK-N wird die Eingaben aus der Vernehmlassung auswerten und mögliche Anpassungen am Gesetzesentwurf vornehmen. Danach wird der **Nationalrat** darüber entscheiden, ob er den Antrag der WAK-N annimmt; gegebenenfalls geht die Initiative an den Ständerat und durchläuft das normale Verfahren für Erlassentwürfe. Die Auseinandersetzung zwischen den

Befürwortern einer größeren Flexibilisierung und denjenigen, die einen stärkeren Schutz der Arbeitnehmenden fordern, wird sich in den kommenden Monaten weiter zuspitzen.

VI. Fazit: Chance oder Risiko?

Für Arbeitnehmende im öffentlichen Dienst ist die Reform eine Gratwanderung: Einerseits bietet sie mehr Flexibilität und die Möglichkeit, Arbeit und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Andererseits könnte sie bestehende Schutzmechanismen aufweichen und zu einer verstärkten Arbeitsbelastung führen. Der Gesetzesentwurf muss daher sorgfältig abgewogen werden, um einen fairen Ausgleich zwischen den Interessen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer zu finden.

Wie es mit der Flexibilisierung der Arbeit im Homeoffice weitergeht, hängt von im nächsten Schritt vom Antrag der WAK-N an den Nationalrat ab.