Junge Menschen und der öffentliche Dienst: Ihre Erwartungen, ihre Wünsche und weshalb der öffentliche Arbeitgeber zeigen muss, was er bietet

geschrieben von Enesa Sefedini | August 14, 2026

Der öffentliche Dienst steht vor einem Generationenwechsel. Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen an die Arbeit. Wer junge Fachkräfte gewinnen will, darf sich deshalb weder auf alte Bilder noch auf vermeintliche Selbstverständlichkeiten verlassen. Sicherheit, gute Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen bleiben wichtige Argumente, reichen allein aber nicht mehr aus. Junge Menschen wollen wissen, welche Aufgaben sie erwarten, welche Verantwortung sie übernehmen können und dürfen und ob ihre Arbeit tatsächlich etwas bewirkt. Hier liegt eine Stärke des öffentlichen Dienstes, die viel zu wenig sichtbar gemacht wird.

Wer heute bei einer Gemeinde, einem Kanton, beim Bund oder einer anderen staatlichen Institution arbeitet, bewegt sich in einem anspruchsvollen Umfeld. Die Erwartungen der Bevölkerung steigen, Dienstleistungen sollen einfacher, digitaler und schneller verfügbar sein, gleichzeitig müssen gesetzliche Vorgaben eingehalten, politische Entscheide umgesetzt und finanzielle Mittel verantwortungsvoll eingesetzt werden. Dazu kommen technologische Entwicklungen, die bestehende Arbeitsweisen laufend und erheblich verändern.

Der Arbeitsalltag in einer Verwaltung hat deshalb wenig mit dem Bild zu tun, das teilweise weitervermittelt wird: Ein

sicherer Arbeitsplatz, feste Abläufe und vorhersehbare Veränderungen. Vielmehr braucht es neues Fachwissen, Urteilsvermögen, Belastbarkeit und die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Interessen umzugehen. Gerade auf kommunaler Ebene zeigt sich diese Verantwortung besonders direkt. Bürgerinnen und Bürger erleben den Staat nicht als abstrakte Institution, sondern im Kontakt mit den Mitarbeitenden vor Ort. Sie stellen Fragen, erwarten Entscheidungen, benötigen Unterstützung oder wollen nachvollziehen können, weshalb etwas möglich ist oder eben nicht.

Sicherheit allein reicht nicht

Trotzdem wird der öffentliche Dienst als Arbeitgeber häufig stark über Arbeitsplatzsicherheit definiert. Diese Stabilität ist zweifellos ein Vorteil, sollte aber nicht zum zentralen Versprechen werden. Wer junge Menschen mit einem sicheren Arbeitsplatz, geregelten Arbeitszeiten und guten Sozialleistungen anspricht, vermittelt ein Bild, das der Realität nicht gerecht wird.

Die Anforderungen sind hoch und werden eher grösser als kleiner. Projekte werden komplexer, Fachwissen muss laufend aktualisiert werden. Gleichzeitig verändert die Digitalisierung ganze Berufsbilder. Routinetätigkeiten werden automatisiert, während Beratung, Kommunikation, Koordination und Problemlösung an Bedeutung gewinnen. Die Verwaltung der Zukunft wird deshalb Menschen benötigen mit einem breiteren Verständnis ihrer Aufgabe und der Bereitschaft, grosse Veränderungen mitzutragen.

Erwartungen der jüngeren Generation

Die Erwartungen der jüngeren Generation sollten nicht vorschnell auf Begriffe wie Work-Life-Balance oder Homeoffice reduziert werden. Junge Arbeitnehmende stellen Fragen. Sie möchten verstehen, weshalb ein Prozess so gestaltet ist, wie er ist, welche Ziele damit verfolgt werden und welchen Beitrag sie selbst leisten können. Sie erwarten Rückmeldungen, Entwicklungsmöglichkeiten und eine Führung, die Verantwortung

auch überträgt.

Für den öffentlichen Arbeitgeber kann das anspruchsvoll sein. Eine Anweisung wird nicht automatisch akzeptiert, nur weil sie von oben kommt. Trotzdem: Verwaltungen verfügen über viel Erfahrung und über Strukturen, die aus guten Gründen entstanden sind, und das erkennen und anerkennen die jüngeren Mitarbeitenden.

Neue Mitarbeitende bringen andere Erfahrungen, digitale Selbstverständlichkeit und einen unverstellten Blick auf bestehende Prozesse mit. Wo es gelingt, diese Perspektiven mit dem Wissen langjähriger Mitarbeitender zu verbinden, entsteht Entwicklung statt eines blossen Generationenwechsels.

Wissenstransfer

Gross wird die Herausforderung in den kommenden Jahren beim Wissenstransfer. Zahlreiche erfahrene Mitarbeitende werden pensioniert. Mit ihnen geht nicht nur personelle Kapazität verloren, sondern auch Wissen, das über Jahre oder Jahrzehnte entstanden ist. Diese Mitarbeitenden kennen Zusammenhänge, Vorgeschichten und informelle Abläufe, die sich nicht vollständig in einem Handbuch festhalten lassen.

Dieses Wissen an eine neue Generation weiterzugeben, wird eine zentrale Aufgabe sein. Gleichzeitig sollte der Generationenwechsel nicht als einfacher Austausch verstanden werden. Es geht nicht darum, ältere Mitarbeitende durch jüngere zu ersetzen. Die grössere Chance liegt darin, Erfahrung und neue Perspektiven miteinander zu verbinden. Junge Mitarbeitende profitieren vom Wissen jener, die Strukturen und ihre Hintergründe kennen. Langjährige Mitarbeitende wiederum können von neuen technischen Fähigkeiten, anderen Denkweisen und einem frischen Blick auf gewachsene Abläufe profitieren.

Sinn, Verantwortung und gute Führung

Zentraler Punkt ist die Sinnhaftigkeit der Arbeit. Kaum ein

Bereich ist so unmittelbar mit dem Funktionieren unseres Gemeinwesens verbunden wie der Staatsdienst. Schulen, soziale Sicherheit, Infrastruktur, Justiz, Polizei, Gesundheit, Steuern, Raumplanung oder Einwohnerdienste funktionieren nicht von selbst. Hinter diesen Leistungen stehen Menschen, die Gesetze anwenden, Entscheidungen vorbereiten, Projekte begleiten und dafür sorgen, dass staatliche Aufgaben zuverlässig erfüllt werden.

Mitarbeitende müssen erkennen können, welchen Beitrag sie leisten, und genügend Handlungsspielraum erhalten, um ihre Fachkompetenz einzusetzen. Wer dauerhaft mit unnötigen Hürden, unklaren Zuständigkeiten oder langen internen Entscheidungswegen konfrontiert ist, wird die gesellschaftliche Bedeutung der eigenen Arbeit irgendwann weniger stark wahrnehmen.

Ein moderner staatlicher Arbeitgeber muss deshalb nicht nur sinnvolle Aufgaben anbieten, sondern auch Rahmenbedingungen schaffen, in denen diese Sinnhaftigkeit im Alltag spürbar bleibt. Daran fehlt es oft.

Der Lohn spielt eine Rolle, aber er entscheidet nicht allein. Gute Führung ist wichtig. Junge Mitarbeitende möchten wissen, wo sie stehen, welche Perspektiven sie haben und ob ihre Leistung wahrgenommen wird. Das bedeutet nicht, dass Hierarchien verschwinden oder jeder Wunsch erfüllt werden muss. Der Staat trägt eine besondere Verantwortung. Entscheidungen müssen rechtskonform, nachvollziehbar und verlässlich sein. Prozesse können deshalb nicht beliebig beschleunigt oder vereinfacht werden. Modernisierung bedeutet nicht, diese Grundsätze aufzugeben. Sie bedeutet aber, innerhalb dieser Strukturen professionell zu führen, Verantwortung zu übertragen und Veränderung dort zuzulassen, wo sie möglich und sinnvoll sind.

Der Staat muss zeigen, was er bietet

Der öffentliche Dienst hat als Arbeitgeber viel zu bieten,

darf aber nicht davon ausgehen, dass dies von selbst sichtbar wird. Viele Berufsbilder innerhalb von Verwaltungen sind ausserhalb des Systems kaum bekannt. Wer noch nie in einer Gemeinde, einer kantonalen Direktion oder einem Bundesamt gearbeitet hat, kann sich oft nur schwer vorstellen, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten hinter einzelnen Funktionen stehen – und verlässt sich auf Vorurteile und Stereotypen.

Es reicht eben nicht, offene Stellen lediglich auszuschreiben. Arbeitgeber müssen zeigen, worin die Arbeit tatsächlich besteht, welche Anforderungen sie stellt und welche Möglichkeiten sie bietet. Dafür braucht es keine Hochglanzdarstellung – aber Ehrlichkeit – und moderne Arbeitsbedingungen, gute Führung, echte Entwicklungsmöglichkeiten und den Mut, überholte Strukturen zu hinterfragen. Der Staat darf dann selbstbewusst vermitteln, dass eine Tätigkeit in der Verwaltung weder Stillstand noch starre Strukturen bedeutet, aber heisst, in einem Umfeld zu arbeiten, in dem Entscheidungen Auswirkungen haben – auf einzelne Menschen, auf Gemeinden, auf Kantone und letztlich auf die Schweiz. Das ist attraktiv und das kommt der jungen Generation entgegen.

Generationenwechsel im öffentlichen Dienst

geschrieben von Dr. Michael Merker | August 14, 2026

Einleitung

Der öffentliche Dienst in der Schweiz steht vor einem tiefgreifenden Wandel: Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in Pension, jüngere Generationen übernehmen Schritt für Schritt Verantwortung in Verwaltungen, Schulen, Gerichten, Polizei-

und Sozialdiensten. Dieser Übergang bringt Herausforderungen mit sich – personell, organisatorisch und kulturell. Gleichzeitig eröffnet er aber auch die Möglichkeit, Bewährtes mit neuen Ideen zu verbinden. Denn der öffentliche Dienst verfügt über etwas, das in Zeiten rascher Veränderungen besonders wertvoll geworden ist: Stabilität, Verlässlichkeit und gesellschaftliche Bedeutung. Der Generationenwechsel ist deshalb weniger ein Bruch als vielmehr die Weitergabe eines Staffelstabs – von einer erfahrenen Generation an jene, die den Staat von morgen gestalten wird.

Wenn Erfahrung in Pension geht

Der Morgen im öffentlichen Dienst beginnt traditionell mit zwei Dingen: Kaffee und Kompetenz. Letztere fällt oft erst auf, wenn sie fehlt. Genau das wird die Schweiz in den kommenden Jahren verstärkt erleben. Die geburtenstarken Jahrgänge verabschieden sich Schritt für Schritt aus dem Berufsleben – und mit ihnen eine Generation, die Verwaltungen, Schulen, Gerichte und öffentliche Betriebe über Jahrzehnte geprägt hat.

Viele dieser Mitarbeitenden traten in den siebziger oder achtziger Jahren in den Dienst ein und blieben ihrem Arbeitgeber über Jahrzehnte treu. Sie begleiteten Reformen, Digitalisierungsschübe, politische Veränderungen und unzählige organisatorische Anpassungen. Manche kennen ihre Verwaltung besser als die eigene Westentasche. Andere erinnern sich noch daran, weshalb ein bestimmtes Formular existiert – selbst wenn niemand mehr genau weiss, wofür es ursprünglich gedacht war.

Mit ihrer Pensionierung endet nicht einfach ein Arbeitsverhältnis. Es geht ein enormer Schatz an Erfahrung, Wissen und institutioneller Erinnerung verloren. Gleichzeitig rückt eine jüngere Generation nach, die mit anderen Erwartungen, anderen Werkzeugen und teilweise auch anderen Vorstellungen von Arbeit in den öffentlichen Dienst eintritt.

Dieser Wandel betrifft nicht nur einzelne Ämter oder

Abteilungen. Er verändert die Kultur der Arbeitswelt im Staat insgesamt.

Der öffentliche Dienst als Stabilitätsanker

Dabei lohnt sich zunächst ein Blick darauf, was den öffentlichen Dienst überhaupt auszeichnet. Gerade in der Schweiz funktioniert vieles bemerkenswert zuverlässig. Die Verwaltung arbeitet oft unspektakulär – und genau darin liegt ihre Stärke. Pässe werden ausgestellt, Schulen organisiert, Baugesuche geprüft, Sozialleistungen koordiniert und Infrastrukturen betrieben. Häufig nimmt man diese Leistungen erst wahr, wenn einmal etwas nicht funktioniert.

Der öffentliche Dienst sorgt für Kontinuität. Während Unternehmen fusionieren, Märkte schwanken und Trends kommen und gehen, bleiben staatliche Institutionen verlässliche Konstanten. Diese Stabilität verdankt sich nicht zuletzt den Menschen, die dort arbeiten.

Die ältere Generation hat diese Kultur entscheidend mitgeprägt: mit Pflichtbewusstsein, Fachwissen und einem starken Verantwortungsgefühl gegenüber Staat und Gesellschaft. Viele Beamte und Verwaltungsangestellte verstanden ihre Arbeit nie bloss als Job, sondern als Beitrag zum Funktionieren des Gemeinwesens.

Das bleibt auch für jüngere Generationen attraktiv.

Neue Generationen, neue Erwartungen

Allerdings verändert sich die Arbeitswelt – und damit auch der Blick auf den Beruf. Die jüngeren Generationen sind mit Digitalisierung, flexibleren Lebensentwürfen und einer dynamischeren Wirtschaft aufgewachsen. Sie bringen andere Erwartungen an Führung, Kommunikation und Arbeitsorganisation mit.

Das bedeutet aber nicht, dass sie weniger engagiert wären. Im Gegenteil: Viele junge Mitarbeitende suchen bewusst nach sinnstiftender Arbeit. Und genau hier besitzt der öffentliche

Dienst einen grossen Vorteil. Wer in einer Gemeinde, einem Kanton oder beim Bund arbeitet, sieht häufig direkt, welchen Nutzen die eigene Tätigkeit für die Bevölkerung hat.

Der Unterschied liegt oft eher in der Art, wie gearbeitet werden soll. Flexiblere Arbeitszeiten, Homeoffice, Teilzeitmodelle oder moderne Führungsformen sind für jüngere Mitarbeitende selbstverständlich geworden. Der öffentliche Dienst hat in den vergangenen Jahren gezeigt, dass er sich hier durchaus bewegen kann – teilweise schneller, als man ihm früher zugetraut hätte.

Gerade die Pandemie wirkte dabei wie ein Beschleuniger. Viele Verwaltungen stellten innert kurzer Zeit auf digitale Zusammenarbeit um und bewiesen eine Anpassungsfähigkeit, die zuvor oft unterschätzt wurde.

Zwischen Erfahrung und Erneuerung

Natürlich bringt der Generationenwechsel auch Reibungen mit sich. Unterschiedliche Arbeitsstile und Kommunikationsformen treffen aufeinander. Während ältere Mitarbeitende häufig grossen Wert auf klare Hierarchien und strukturierte Abläufe legen, wünschen sich jüngere Kolleginnen und Kollegen mehr Mitsprache und direkte Kommunikation.

Das führt gelegentlich zu charmanten Missverständnissen.

Wenn etwa ein langjähriger Abteilungsleiter sagt: „Das behalten wir im Auge“, versteht die jüngere Mitarbeiterin möglicherweise nicht sofort, ob damit eine strategische Priorität gemeint ist oder eher eine diplomatische Form des Aufschiebens. Umgekehrt sorgt die knappe Kommunikation mancher jüngeren Mitarbeitenden gelegentlich für Irritationen bei jenen, die E-Mails noch mit „Sehr geehrte Damen und Herren“ beginnen.

Doch genau in diesem Spannungsfeld entsteht oft etwas Wertvolles: Erfahrung trifft auf neue Perspektiven. Die älteren Mitarbeitenden bringen Gelassenheit, institutionelles

Wissen und Praxiserfahrung mit. Die jüngeren hinterfragen Abläufe, denken digitaler und suchen pragmatische Lösungen.

Beides wird gebraucht.

Denn moderne Verwaltungen müssen gleichzeitig verlässlich und beweglich sein. Sie müssen gesetzliche Präzision mit zeitgemässem Service verbinden. Dafür braucht es unterschiedliche Kompetenzen und Generationen, die voneinander lernen.

Wenn Herr Meier in Pension geht

Besonders deutlich wird der Wandel beim sogenannten Erfahrungswissen. In praktisch jeder Verwaltung gibt es Personen, die Prozesse, Hintergründe und historische Zusammenhänge kennen, die nirgends vollständig dokumentiert sind.

Diese Menschen sind oft weit mehr als reine Fachkräfte. Sie sind wandelnde Gedächtnisse ihrer Organisation. Wenn komplizierte Spezialfälle auftauchen, heisst es nicht selten: „Fragen wir Frau Keller, sie weiss das noch." Oder: „Herr Meier kennt die Geschichte dahinter."

Geht eine solche Person in Pension, merkt man manchmal erst, wie viel Wissen tatsächlich an einzelne Menschen gebunden war.

Viele Verwaltungen reagieren darauf inzwischen sehr bewusst. Übergaben werden sorgfältiger geplant, Wissen systematischer dokumentiert und jüngere Mitarbeitende früher in Verantwortung eingebunden. Das stärkt nicht nur die Organisation, sondern fördert auch den generationenübergreifenden Austausch.

Und häufig zeigt sich dabei: Die erfahrenen Mitarbeitenden geben ihr Wissen gerne weiter. Nicht selten mit einer gewissen Erleichterung darüber, dass sich endlich jemand für jene Excel-Datei interessiert, die seit 1998 „final_definitiv_neu_v3" heisst.

Der Wettbewerb um Talente

Eine weitere Herausforderung besteht darin, genügend qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen. Der Fachkräftemangel macht auch vor dem öffentlichen Dienst nicht halt. Besonders gefragt sind IT-Spezialisten, Juristinnen, Lehrpersonen, Pflegefachkräfte oder technische Fachleute.

Dabei konkurriert der Staat zunehmend mit der Privatwirtschaft.

Doch der öffentliche Dienst verfügt über Stärken, die gerade heute wieder an Bedeutung gewinnen. Sicherheit und Verlässlichkeit sind keineswegs altmodisch geworden. Ebenso wenig attraktive Sozialleistungen, planbare Arbeitsbedingungen oder die Möglichkeit, Familie und Beruf gut miteinander zu vereinbaren.

Hinzu kommt ein Faktor, den viele junge Menschen sehr bewusst suchen: Sinnhaftigkeit. Der öffentliche Dienst arbeitet nicht primär für Quartalszahlen, sondern für das Funktionieren des Gemeinwesens. Das ist in Zeiten wachsender Unsicherheit ein starkes Argument.

Natürlich wird die Verwaltung nie dieselbe Dynamik entwickeln wie ein Start-up in Zürich-West mit Tischfussball und Kombucha-Bar. Aber sie muss das auch nicht. Ihre Stärke liegt gerade darin, langfristig und verantwortungsvoll zu handeln.

Digitalisierung verändert die Verwaltung

Der Generationenwechsel fällt zudem in eine Zeit tiefgreifender technologischer Veränderungen. Digitale Prozesse, künstliche Intelligenz und neue Kommunikationsformen verändern die tägliche Arbeit zunehmend.

Auch hier zeigt sich, wie wertvoll die Kombination unterschiedlicher Generationen sein kann.

Jüngere Mitarbeitende bewegen sich oft selbstverständlich in digitalen Arbeitswelten und bringen neue Ideen ein.

Gleichzeitig braucht Digitalisierung Erfahrung, Augenmass und Verständnis für rechtliche sowie organisatorische Zusammenhänge – Kompetenzen, die langjährige Mitarbeitende mitbringen.

Denn Digitalisierung bedeutet im öffentlichen Dienst nicht einfach nur schnellere Technik. Es geht um Datenschutz, Rechtssicherheit, Nachvollziehbarkeit und Gleichbehandlung. Gerade deshalb erfolgt Veränderung in Verwaltungen manchmal vorsichtiger als in privaten Unternehmen.

Das mag gelegentlich etwas langsam wirken. Andererseits dürfte es viele Bürgerinnen und Bürger beruhigen, dass Steuerdaten oder Einwohnerregister nicht nach dem Prinzip „Wir testen das mal live“ verwaltet werden.

Eine neue Arbeitskultur entsteht

Der Generationenwechsel verändert auch die Führungskultur. Junge Mitarbeitende erwarten mehr Austausch, regelmässiges Feedback und eine offenere Kommunikation. Viele Führungskräfte im öffentlichen Dienst reagieren darauf bereits mit neuen Ansätzen.

Flachere Hierarchien, projektbezogene Zusammenarbeit und interdisziplinäre Teams gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig bleibt die Stärke des öffentlichen Dienstes erhalten: Verlässlichkeit, Professionalität und ein hoher Qualitätsanspruch.

Interessanterweise nähern sich die Generationen dabei oft stärker an, als man zunächst denkt. Ältere Mitarbeitende schätzen zunehmend flexible Arbeitsformen, während jüngere durchaus Stabilität und klare Strukturen schätzen lernen.

Vielleicht entsteht daraus langfristig eine Arbeitskultur, die das Beste aus beiden Welten verbindet: Erfahrung und Offenheit, Kontinuität und Innovationsfähigkeit.

Kein Bruch, sondern eine Staffelübergabe

Der Generationenwechsel im öffentlichen Dienst ist deshalb weniger eine Krise als ein Übergang. Die Babyboomer hinterlassen grosse Fussstapfen – fachlich, organisatorisch und menschlich. Gleichzeitig bringt die jüngere Generation neue Kompetenzen und neue Perspektiven mit.

Entscheidend wird sein, diesen Übergang bewusst zu gestalten. Dort, wo Wissen geteilt, Verantwortung übertragen und unterschiedliche Arbeitsweisen respektiert werden, entsteht keine Schwächung des öffentlichen Dienstes, sondern seine Weiterentwicklung.

Der Staat lebt letztlich von den Menschen, die ihn tragen. Von jenen, die über Jahrzehnte Verantwortung übernommen haben – und von jenen, die bereit sind, diese Verantwortung weiterzuführen.

Und vielleicht wird in einigen Jahren eine junge Verwaltungsmitarbeiterin erzählen, wie ihre Vorgänger noch dicke Papierdossiers archivierten und Sitzungszimmer ohne Videokonferenztechnik kannten. Gleichzeitig wird sie feststellen, dass manche Dinge zeitlos geblieben sind: der morgendliche Kaffee, der Sinn öffentlicher Arbeit – und das gute Gefühl, Teil eines Systems zu sein, auf das sich ein ganzes Land verlassen kann.

Arbeitsrechtliche Entscheide zu Freistellung, Kündigung und Bewährungsfrist,

Kündigung während der Probezeit und Überstunden

geschrieben von Dr. Michael Merker | August 14, 2026

Freistellung im öffentlichen Dienst und rechtliches Gehör

Bei der Freistellung handelt es sich um eine administrative Massnahme, durch welche der Arbeitnehmer freiwillig von seiner Arbeitspflicht entbunden wird, ohne dass der Lohnanspruch entfällt (vgl. STREIFF/VON KAENEL/RUDOLPH, Arbeitsvertrag, Praxiskommentar zu Art. 319-362 OR, 7. Aufl. 2012, N. 13 zu Art. 324; vgl. MERKER/CONRADIN/HÄGGI FURRER, Öffentliches Personalrecht des Wirtschaftsraums Nordwestschweiz, in: Bürgi/Bürgi-Schneider (Hrsg.), Handbuch öffentliches Personalrecht, 2017, S. 456). Da es sich um einen die betroffene Person *belastenden Entscheid* handelt, ist das rechtliche Gehör auch hier zu wahren.

Kündigung wegen Mängeln in der Leistung oder im Verhalten – Mahnung und Bewährungszeit

Bevor die Anstellungsbehörde eine Kündigung wegen Mängeln in der Leistung oder im Verhalten ausspricht, muss sie den betreffenden Arbeitnehmer abmahnen und eine Bewährungszeit ansetzen.

Auf eine vorgängige Mahnung mit Ansetzung einer Bewährungszeit kann nur in Ausnahmefällen verzichtet werden, etwa

– wenn die strengen Voraussetzungen für eine fristlose Kündigung gemäss Art. 337 OR erfüllt sind, mithin
die Fortsetzung des Anstellungsverhältnisses nach Treu und Glauben als unzumutbar erscheint,
– wenn ein bestimmter Vorfall derart schwer wiegt, dass selbst ein einwandfreies Verhalten während der
Bewährungszeit nicht genügen würde, um das Vertrauen seitens des Arbeitgebers wiederherzustellen oder
– wenn ein zerrüttetes Vertrauensverhältnis aus anderen,

objektiv nachvollziehbaren Gründen
(beispielsweise bei nicht tolerierbarem Verhalten oder unüberbrückbaren Auffassungen über
Kompetenzen) als nicht wiederherstellbar eingeschätzt wird (vgl. dazu das Urteil des
Bundesgerichts 8C_280/2018 vom 22. Januar 2019, Erw. 3.2.4 und 3.4).

Schliesslich kann von einer Mahnung mit Ansetzung einer Bewährungszeit auch dann abgesehen werden, wenn aus dem konkreten Verhalten des Beschäftigten hervorgeht, dass sich die Ansetzung einer Bewährungszeit als unnütz erweisen würde, da er unzweideutig erklärt oder auf andere Weise zu verstehen gibt, das bemängelte Verhalten nicht ändern zu wollen (Entscheid des Verwaltungsgerichts des Kantons Aargau WKL.2018.4 vom 20. Februar 2019, Erw. II/3.3).

Kündigung während der Probezeit – Ansetzen Bewährungsfrist?
Die Probezeit soll die Parteien in die Lage versetzen, sich auf die Begründung eines auf Dauer angelegten Arbeitsverhältnisses vorzubereiten, indem sie Gelegenheit erhalten, ihr Vertrauensverhältnis zu erproben, festzustellen, ob sie zueinander passen und zu reflektieren, bevor sie sich für einen längeren Zeitraum binden (vgl. Urteil des Bundesgerichts 8C_370/2021 vom 24. Juni 2021, Erw. 5.1).

Es handelt sich demnach um eine lockere Vertragsbindung, die darauf ausgelegt ist, das Arbeitsverhältnis kurzfristig auflösen zu können (vgl. Urteil des Bundesverwaltungsgerichts A-2634/2022 vom 2. August 2023, Erw. 4.2). Vor Ablauf der Probezeit können beide Parteien mithin nicht darauf vertrauen, das Arbeitsverhältnis werde langfristig Bestand haben (vgl. Urteil des Verwaltungsgerichts des Kantons Zürich VB.2022.00092 vom 21. Juni 2022, Erw. 2.1).

Bei der Probezeit handelt es sich selbst um eine Bewährungszeit. Da sie den Parteien die Gelegenheit geben

soll, sich im Hinblick auf eine längerfristige Bindung kennenzulernen, entspricht es auch ihrem Wesen, das Arbeitsverhältnis nötigenfalls rasch auflösen zu können, sollten sich bereits in der Probezeit erste Unstimmigkeiten zeigen. Das Ansetzen einer angemessenen, weiteren bzw. zusätzlichen Bewährungszeit von in der Regel mehreren Monaten widerspricht dabei dieser Konzeption einer lockeren vertraglichen Bindung und würde dazu führen, dass eine Kündigung innerhalb der Probezeit faktisch verunmöglicht wird.

Würde man das Erfordernis des Ansetzens einer Bewährungszeit nach erfolgter Mahnung auch auf die Probezeit ausdehnen, hätte dies de facto somit zur Folge, dass das Institut der Probezeit als Ganzes ausgehöhlt würde. Dies soll nicht den Anforderungen der Praxis genügen und wird in der Rechtsprechung abgelehnt.

Kündigung in der Probezeit – Anforderungen an die *sachlichen* Kündigungsgründe

Die Kündigung eines Probearbeitsverhältnisses ist nach bundesgerichtlicher Rechtsprechung bereits dann sachlich begründet, wenn aufgrund der Wahrnehmung der vorgesetzten Person(en) die Annahme hinreichend begründet scheint, dass der Ausweis der Fähigkeiten oder der Eignung nicht erbracht ist und voraussichtlich auch nicht mehr erbracht werden kann. Entspricht eine angestellte Person dem Stellenprofil nicht oder kann ein für die vorgesehene Funktion unbedingt nötiges Vertrauensverhältnis nicht aufgebaut werden, erweist sich die Kündigung des Probearbeitsverhältnisses als zulässig (vgl. BGE 120 Ib 134, Erw. 2a; Urteil des Bundesgerichts 8C_467/2013 vom 21. November 2013, Erw. 3.2; Urteil des Bundesverwaltungsgerichts A-6870/2017 vom 11. Juni 2018, Erw. 4.3).

Selbst *persönliche Gründe* können für eine Kündigung während der Probezeit ausreichen, wenn sie objektiviert sind, da es bei der Absolvierung der Probezeit nicht zuletzt auch um die Frage der Integrationsfähigkeit einer arbeitnehmenden Person in eine Arbeits- und Teamstruktur sowie in eine Betriebskultur

geht (vgl. Urteile des Bundesverwaltungsgerichts A-5859/2012 vom 15. Mai 2013, Erw. 4.3; A-6870/2017 vom 11. Juni 2018, Erw. 4.3).

Als Grund genügt die auf Tatsachen beruhende Prognose, zwischen den Vertragsparteien lasse sich mit vernünftigem Aufwand eine befriedigende und fruchtbare Zusammenarbeit nicht erreichen (vgl. Entscheid des Verwaltungsgerichts des Kantons Aargau WKL.2020.7 vom 25. Februar 2021, Erw. II/2.1).

Liegen sachliche Kündigungsgründe vor, ist *zusätzlich zu prüfen*, ob nicht auch mildere Massnahmen zum Ziel geführt hätten und ob sich die Kündigung aufgrund einer Abwägung sämtlicher auf dem Spiel stehender Anliegen rechtfertigen lässt. Namentlich ist das Interesse der Verwaltung an einer störungsfreien und geordneten Arbeitserfüllung gegen das Interesse des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin an einer Weiterbeschäftigung abzuwägen (Entscheid des Verwaltungsgerichts des Kantons Aargau WKL.2020.7 vom 25. Februar 2021, Erw. II/2.1.).

Überstunden
Mit Überstundenarbeit ist die zeitliche Differenz zwischen der geleisteten und der normalen Arbeitszeit gemeint wobei sich die „normale Arbeitszeit“ nach Verabredung, Übung, einem Gesamtarbeitsvertrag oder einem Normalarbeitsvertrag bestimmt.

Überstunden sind nicht nur dann zu leisten, wenn sie vom Arbeitgeber (explizit oder implizit) angeordnet werden. Vielmehr hat sie der Arbeitnehmer von sich aus zu leisten, wenn er deren Notwendigkeit erkennt oder erkennen muss.

Weiss der Arbeitgeber von der Mehrarbeit des Arbeitnehmers und schreitet nicht dagegen ein, gilt die Mehrarbeit als *angeordnete Überstundenarbeit*. Die vom Arbeitnehmer auf eigene Initiative und ohne das Wissen des Arbeitgebers geleisteten Überstunden braucht sich dieser allerdings nur dann als solche anrechnen zu lassen, wenn er sie nachträglich genehmigt, die

Leistung von Überstunden notwendig war oder vom Arbeitnehmer in guten Treuen als notwendig erachtet werden durfte.

Der Arbeitnehmer hat ohne das Wissen des Arbeitgebers geleistete (notwendige) Überstunden und insbesondere das Ausmass der geleisteten Mehrarbeit unverzüglich seinem Arbeitgeber zu melden, damit der Arbeitgeber die betriebswirtschaftlichen Vorkehren zur Vermeidung von Mehrarbeit treffen kann. Andernfalls riskiert der Arbeitnehmer, sofern nicht besondere Umstände vorliegen, dass sein Anspruch verwirkt ist (Urteile des Bundesgerichts 4A_403/2018 vom 11. März 2019, Erw. 4.3.1, 4A_484/2017 vom 17. Juli 2018, Erw. 2.3, und 4C.110/2000 vom 9. Oktober 2000, Erw. 2a/aa).

Sobald aber die Arbeitszeit registriert wird und die Protokolle im Besitz des Arbeitgebers sind, wird diesem die Kenntnis der geleisteten Arbeitszeit und damit auch die Kenntnisnahme der vom Angestellten geleisteten Überstunden angelastet. Sofern also mit Arbeitszeitrapporten, Stempelkarten oder vergleichbaren Instrumenten die Arbeitszeit erfasst wird, *entbindet dies den Arbeitnehmer von der Meldepflicht* geleisteter Überstunden.

Legt der Arbeitgeber gegen die in einem Zeiterfassungssystem ausgewiesene Mehrarbeit nicht zeitnah Protest ein, gilt sein Schweigen als nachträgliche Genehmigung und die Mehrarbeit ist zu entschädigen oder kann kompens

---

Lohnrunde 2026

geschrieben von Enesa Sefedini | August 14, 2026

Das Umfeld ist gerade etwas schwierig: Wirtschaftliche Unsicherheiten von aussen und akzentuierter Fachkräftemangel

im Innern (der Schweiz), insbesondere in der öffentlichen Verwaltung, sind gegenläufig und lassen sich nur schwer einschätzen. Trotzdem: Welche Lohnentwicklung ist im öffentlichen Dienst anzustreben? Was müssen die Forderungen sein? Wir denken: 0.5% Teuerung, 1 Prozent Reallohnerhöhung.

Der Vergleich mit den vergangenen Jahren, die Gewichtung der Prognosen und die Analyse der eigenen Situation (durch den Personalverband beim «eigenen» Arbeitgeber) sind das bewährte Vorgehen.

Ausgangslage
Das SECO prognostiziert für 2026 zurzeit ein *Wirtschaftswachstum* von 1,2%. Die ursprüngliche Prognose war mit 1.6% höher. Aufgrund der politischen Verhältnisse (Handelsstreit) dürfte sich diese Prognose weiter abschwächen.

Die Inflation (in der Schweiz) wird für 2025 bei etwa 0,4% erwartet, mit einer leichten Tendenz zu steigenden Preisen im Jahr 2026. Die meisten Prognosen gehen davon aus, dass die Inflation im Jahr 2025 niedrig und stabil bleiben wird. Die Schweizerische Nationalbank (SNB) prognostiziert noch defensiver eine Teuerung von 0,2% für 2025.

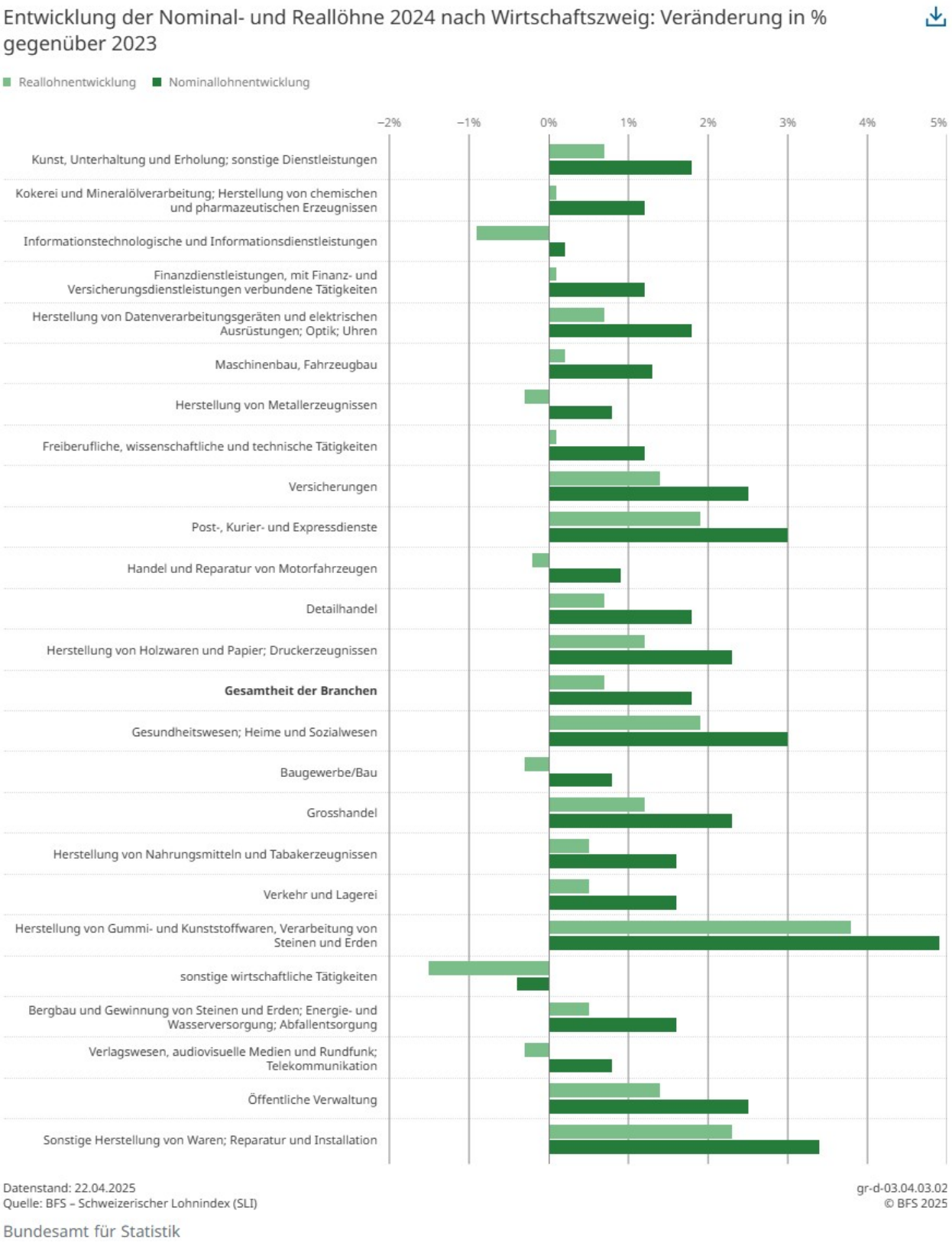
Laut UBS-Analyse werden bis 2030 rund 220’000 bis 250’000 Fachkräfte fehlen. Gemäss einer Studie von PWC werden allein in der öffentlichen Verwaltung bis 2030 rund 130’000 Fachkräfte fehlen – Tendenz steigend. Das ist eine hohe Zahl. Die bis dahin verfügbaren Werkzeuge mit künstlicher Intelligenz werden die fehlenden Arbeitnehmenden nicht ersetzen können, zumal der Fachkräftemangel im Gesundheitswesen (Alterspflege) akzentuiert auftritt. Daher droht ein Leistungsabbau – oder ein verschärfter Arbeitsdruck auf den unterbesetzten öffentlichen Dienst.

Will sich der öffentliche Dienst als guter Arbeitgeber richtig positionieren, und daran haben die Mitarbeitenden ebenfalls ein grosses Interesse, dann müssen die Anstellungsbedingungen

stimmen – dazu gehört nicht nur der Lohn.

Lohnerhöhungen im 2024 – ein Rückblick
2024 erhöhte sich der Nominallohnindex der Schweiz gegenüber dem Vorjahr durchschnittlich um 1,8% auf 104,2 Punkte (Basis 2020 = 100). Gemäss den Berechnungen des Bundesamtes für Statistik (BFS) ergab sich unter Einbezug einer durchschnittlichen Jahresteuerung von +1,1% bei den *Reallöhnen eine Erhöhung von 0,7%.*

Im Gegensatz zum schweizerischen Durchschnitt konnte der öffentliche Dienst unter Mitwirkung der Sozialpartner (u.a. Öffentliches Personal Schweiz ZV) mit einem *Reallohnzuwachs von 1,4%* (durchschnittliche Nominallohnentwicklung 2.5%) gegenüber 2023 aufwarten. Das ist gut.



Lohnerhöhungen im 2025 – eine vorläufige Schätzung

Die *durchschnittliche Lohnerhöhung* (nominell) für 2025 in der Schweiz wird auf etwa 1,4% geschätzt. Aufgrund des Rückgangs

der Inflation wird allerdings mit einem spürbaren Anstieg der Reallöhne gerechnet.

Der Lohnanstieg für 2025 dürfte damit stärker ausfallen als im Durchschnitt der letzten zehn Jahre, der bei knapp 1% lag.

Gute Nachrichten für die Arbeitnehmenden also. Wie die genauen Zahlen, aufgeschlüsselt nach Wirtschaftszweigen, aussehen, werden wir im ersten Quartal 2026 sehen.

Lohnerhöhungen im 2026 – was sind die richtigen Verhandlungspositionen?

Grundsatz
Jeder Personalverband ist gehalten, zu prüfen, ob «sein» Arbeitgeber an diesen Zubau (siehe oben) beigetragen hat oder nicht. Je nachdem muss die Forderung für den Teuerungsausgleich und/oder eine Reallohnerhöhung tiefer oder höher ausfallen, das lässt sich nicht über alle öffentlichen Arbeitgeber gleich beantworten.

Hat der öffentliche Arbeitgeber in den letzten Jahren gespart und nicht einmal die Teuerung ausgeglichen, dann sollte man diese Differenz in jedem Fall zusätzlich einfordern wie auch eine von anderen Arbeitgebern praktizierte Reallohnerhöhung.

Dasselbe gilt sinngemäss für die Arbeitsbedingungen. Hat sich hier nichts geändert oder liegen die Regelungen hinter vergleichbaren Gemeinwesen zurück (Ferien, zusätzliche Freitage, Weiterbildungsangebot), ist nachzuhaken – der Lohn allein ist nicht alles.

Teuerung
Im Fokus muss zunächst die *Teuerung* stehen. Diese muss ausgeglichen werden und dieser Ausgleich kann nicht als Lohnerhöhung qualifiziert werden; sie belässt den Lohn wertmässig auf dem Stand vor dem Ausgleich. Die Teuerung ist deshalb zu prognostizieren; da die Teuerung des

Beurteilungsjahres (2025) nur im Folgejahr (2026) ausgeglichen wird (und keine nachträgliche Entschädigung erfolgt, was ja auch nicht ausgeschlossen wäre), ist nicht zurückhaltend auszugleichen.

Zurzeit wird für das Jahr 2025 eine Teuerung von 0.4 % prognostiziert. Das ist tief und ist damit die *Minimalforderung der teuerungsbasierten Lohnerhöhung* auf das Jahr 2026.

Die Lohnrunde 2026 kann auch nicht ohne Berücksichtigung der vorangegangenen Lohnrunden erfolgen. Das bedeutet: wurde die vorjährige Teuerung mit der Begründung, deren Höhe sei unklar, oder mit der Fehleinschätzung, sie sei tiefer zu prognostizieren, nicht voll ausgeglichen, ist diese *Differenz nachzuschieben* – sie lässt sich auch einfach berechnen. Zu prüfen ist: Wurde die Teuerung ausgeglichen und gab es eine Reallohnerhöhung oder nicht. Diese Zahlen sind fortzuführen.

Wir denken: 0.5 Prozent Teuerungsausgleich dürfen es schon sein!

Reallohnerhöhung

Die ausgeglichene Teuerung ist kein Argument gegen eine Reallohnerhöhung. Diese beiden Zahlen sind streng auseinanderzuhalten. Wer lediglich von einer «Lohnerhöhung» spricht und den Ausgleich der Teuerung einschliesst, drückt sich nicht korrekt aus. Von einer Lohnerhöhung kann nur gesprochen werden, wenn man für die geleistete Arbeit wertmässig mehr bekommt. *Reallohnerhöhung* ist hierfür der relevante Begriff. Die Teuerung gleicht aus, was die Inflation an Wert genommen hat. Beträgt die Inflation z.B. 1 %, dann ist die nominelle Anhebung des Lohns um diese 1% keine Lohnerhöhung. Es wird der zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses vereinbarte Lohn wertmässig weitergeführt.

Nach Auffassung der Geschäftsleitung von Öffentliches Personal

Schweiz (ZV) ist nach Jahren des Rückbaus (die letzten beiden Jahre einmal ausgenommen) wiederum eine Reallohnerhöhung angezeigt. Die Nachfragesituation auf dem Arbeitsmarkt für Fachkräfte unterstützt diese Vorstellung kräftig. Wer keine Mitarbeitenden mehr findet, muss die Arbeitsbedingungen anpassen. Für den Staat gilt dies verschärft, weil er nicht frei ist, seine gesetzlichen Aufgaben zu erfüllen oder nicht. Er muss die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutieren können. Das leuchtet allen für den Polizeidienst, die Lehrpersonen, das Gesundheitswesen oder die Energieversorgung sofort ein; das gilt aber auch für alle anderen Verwaltungszweige, selbst für die Steuern, weil wir diese für die Bezahlung der zwingend nötigen Dienstleistungen brauchen.

Damit stellt sich die Frage der Höhe: Die öffentliche Hand beschäftigt in der Hauptsache Fachkräfte. Hier besteht ein erheblicher Mangel – die Nachfrage ist hoch, das Angebot klein. Wir wollen keinen Service Public, der wegen zu tiefer Löhne gezwungen ist, nicht ausgebildete Mitarbeitende zu verpflichten – wie dies im Moment bei den Lehrpersonen passiert. Wir wollen nach wie vor einen öffentlichen Dienst, der gut und effizient arbeitet. Um diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen zu können, muss der Lohn gut sein.

Reallohnerhöhungen rechtfertigen sich auch deshalb, weil der Arbeitsdruck auf den Einzelnen im öffentlichen Dienst zunimmt. Die Aufgaben müssen – wie gesagt – erledigt werden. Fehlen die Leute (es lassen sich nicht alle Stellen im öffentlichen Dienst besetzen), ist die einzelne Mitarbeiterin und ist der einzelne Mitarbeiter im öffentlichen Dienst gezwungen, die Aufgaben des fehlenden Kollegen oder der fehlenden Kollegin selbst zu übernehmen.

Wir denken, gemässigt: 1 Prozent Reallohnerhöhung darf es schon sein!

Man darf sich auch die Frage stellen, ob man nach

ausgebildeten Mitarbeitenden sucht oder ob es beim bestehenden Fachkräftemangel nicht besser ist, die Mitarbeitenden selbst auszubilden. Hier ist auf Solidarität zu setzen. Solidarität meint, dass man damit rechnen muss, dass Mitarbeitende ihren Job wechseln, man bekommt von anderen öffentlichen Arbeitgebern, was man auch selbst gibt – das hat zur Konsequenz, dass Aus- und Weiterbildungen nicht durch scharfe Rückzahlungsklauseln verhindert werden dürfen.

Im Weiteren gilt es sicherzustellen, dass treue, langjährige Mitarbeitende betreffend die Veränderungen der Anstellungsbedingungen nicht leer ausgehen. Deren Wissen und Erfahrung ermöglicht erst das effiziente Einarbeiten von neuen Mitarbeitenden.

Unsere Empfehlung
– Ausgleich der prognostizierten Teuerung (0.5%). Nachführung nicht ausgeglichener Teuerung der letzten
Jahre.
– Reallohnerhöhung von 1%. Zusätzliche Reallohnerhöhung nach Prüfung der konkreten Situation beim
jeweiligen Arbeitgeber
– Erhöhung der Flexibilität bei den Arbeitsbedingungen.
– Mehr Ferien und Möglichkeit, Ferien zu «kaufen»
– Reduktion der Arbeitszeit.

Öffentliches Personal Schweiz
Die Geschäftsleitung

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

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 14, 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