Arbeiten über 65: Was öffentliche Arbeitgeber ermöglichen sollten

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 14, 2026

Die Diskussion über Arbeit nach 65 wird zu eng geführt. Entweder steht der Fachkräftemangel im Vordergrund – dann erscheint Weiterbeschäftigung fast automatisch als wünschenswert. Oder es dominiert der Gedanke des wohlverdienten Ruhestands – dann wirkt jede Verlängerung des Erwerbslebens verdächtig. Entscheidend ist nicht, ob möglichst viele Beschäftigte länger arbeiten, sondern ob Personalpolitik und Arbeitsorganisation differenzierte Übergänge ermöglichen und die richtigen Akzente setzen.

Eine Leitlinie muss deshalb lauten: Weiterarbeit nach dem Referenzalter soll eine reale Option sein, aber weder ein Privileg noch eine Erwartung. Dafür braucht es transparente Regeln, geeignete Funktionen und eine Personalpolitik, die nicht erst mit 64 entdeckt, dass Beschäftigte unterschiedlich altern.

Weiterbeschäftigung darf kein Ausnahmefall «auf Bewährung» sein

In vielen Organisationen ist die Logik noch immer binär: Vor 65 besteht ein reguläres Arbeitsverhältnis, danach braucht es eine Sonderlösung. Damit wird Weiterbeschäftigung als Ausnahme behandelt.

Sinnvoller ist ein ordentlich eingeführtes Verfahren, in dem zwei bis drei Jahre vor dem Referenzalter geklärt wird, welche Perspektive beide Seiten sehen. Dabei geht es nicht um einen Anspruch auf Verlängerung um jeden Preis. Wohl aber sollte ein Weiterbeschäftigungswunsch nach nachvollziehbaren Kriterien

geprüft werden.

Zu diesen Kriterien gehören die zukünftige Aufgabe, der betriebliche Bedarf, die Leistungsfähigkeit, die Entwicklung des Teams und die Frage, ob eine sinnvolle Funktion definiert werden kann. Weniger geeignet sind pauschale Altersgrenzen oder informelle Entscheide einzelner Vorgesetzter.

Für den öffentlichen Dienst ist wichtig. Er ist stärker als private Arbeitgeber an Gleichbehandlung, Transparenz und nachvollziehbare Entscheide gebunden. Weiterbeschäftigungen dürfen nicht über persönliche Beziehungen oder Einzelfallgrosszügigkeit geregelt werden.

Nicht das Alter, sondern die Funktion muss gestaltet werden

Ein verbreiteter Fehler besteht darin, über «ältere Mitarbeitende» zu sprechen, als wären diese eine einheitliche Gruppe. Entscheidend ist nicht primär das biologische Alter, sondern die Passung zwischen Person und Aufgabe.

Eine hoch spezialisierte Fachperson kann mit 67 weiterhin ausgezeichnete Arbeit leisten, während eine andere Tätigkeit mit hohen körperlichen oder zeitlichen Belastungen bereits deutlich früher Anpassungen erfordert. Umgekehrt ist langjährige Erfahrung allein noch kein Argument für eine Weiterbeschäftigung.

Der Arbeitgeber sollte deshalb nicht «Altersprogramme» schaffen, sondern arbeitsplatzbezogene Optionen: reduzierte Führungsverantwortung, kleinere Pensen wenn gewünscht oder nötig, Projektfunktionen, Fachrollen, befristete Einsätze oder die Herauslösung besonders belastender Dienste.

Damit wird vermieden, dass ältere Beschäftigte entweder unverändert «weiterfunktionieren» müssen oder vollständig aus der Organisation ausscheiden.

Teilzeit ist nur dann ein Modell, wenn auch die Aufgabe kleiner wird

Besonders häufig wird Teilzeit als Lösung genannt (und von den Mitarbeitenden gewünscht). In der Praxis scheitert sie jedoch oft an der Arbeitsorganisation.

Ein Pensum von 60 Prozent ist kein tragfähiges Modell, wenn weiterhin hundert Prozent Verantwortung, Sitzungen, Erreichbarkeit und informelle Koordinationsarbeit erwartet werden. Gerade bei Kader- und Spezialistenfunktionen besteht diese Gefahr. Öffentliche Arbeitgeber sollten deshalb die Reduktion des Pensums mit einer genauen Überprüfung des Aufgabenumfangs verbinden. Dazu gehören Fragen wie: Welche Verantwortung bleibt? Welche wird übertragen? Welche Präsenz wird tatsächlich benötigt? Welche Aufgaben können entfallen?

Erst dann wird Teilpensionierung zu einem personalpolitischen Instrument und nicht zu einer blossen Lohnreduktion bei fast unveränderter Leistungserwartung.

Erfahrung erhalten – aber Abhängigkeit vermeiden
Der Erhalt von Erfahrungswissen ist ein starkes Argument für flexible Übergänge. Verwaltungen verfügen über beträchtliches Wissen: über Verfahren, frühere Entscheide, politische Zusammenhänge, Netzwerke und die praktische Funktionsweise von Institutionen. Dieses Wissen ist wertvoll. Doch daraus folgt nicht, dass einzelne Personen möglichst lange unersetzlich bleiben sollten. Eine gute Organisation nutzt eine Weiterbeschäftigung, um Wissen systematisch zu verteilen. Tandemmodelle, dokumentierte Übergaben, gemeinsame Fallbearbeitung oder zeitlich begrenzte Mentoringfunktionen sind dafür geeigneter als die blosse Verlängerung einer bisherigen Stelle.

Der Massstab sollte deshalb nicht lauten: «Wir können auf diese Person nicht verzichten.» Besser ist: «Wir können diese Person während einer Übergangsphase gezielt einsetzen, um Wissen, Qualität und Kontinuität zu sichern.» Klar, man hätte das natürlich schon vorher machen können – aber oft ist das nicht der Fall.

Weiterbeschäftigung darf die Personalentwicklung nicht blockieren

Ein weiterer Zielkonflikt wird in der Diskussion oft ausgeblendet. Wer länger in einer Funktion bleibt, besetzt diese Funktion auch länger. Das kann Aufstiegsmöglichkeiten für jüngere Mitarbeitende verzögern.

Diese Tatsache spricht nicht gegen eine Weiterbeschäftigung, aber gegen undifferenzierte Verlängerungen. Gerade bei Führungspositionen kann es sinnvoller sein, Verantwortung früher zu übertragen und der bisherigen Führungskraft danach eine andere Rolle anzubieten. Das muss diese Person auch wollen; und will sie es nicht, darf man sich ruhig die Frage stellen, ob es die richtige Person für eine Weiterbeschäftigung ist.

Personalpolitisch ist dieser Vorgang anspruchsvoller als eine einfache Verlängerung des bisherigen Arbeitsvertrags. Es verlangt eine Organisation, die Status, Funktion und Fachlichkeit voneinander trennen kann. Nicht jede Weiterbeschäftigung muss deshalb auf derselben Hierarchiestufe stattfinden wie zuvor.

Weiterbildung muss bis zum letzten Arbeitstag selbstverständlich bleiben

Eine glaubwürdige Politik längerer Erwerbsbiografien beginnt nicht mit 64. Wenn Beschäftigte bereits ab 58 kaum noch für Weiterbildungen, anspruchsvolle Projekte oder neue Technologien vorgesehen werden, produziert der Arbeitgeber jene Entwertung selbst, die er später beklagt.

Weiterbildung muss deshalb altersunabhängig nach Funktion und Entwicklungsbedarf vergeben werden. Wer ältere Beschäftigte fachlich aktuell halten will, muss ihnen auch Gelegenheit geben, die Kenntnisse zu erwerben.

Der Vorgang hat zudem eine wichtige Signalwirkung. Ein Arbeitgeber, der in 60jährige Mitarbeitende investiert, macht

deutlich, dass er die verbleibenden Berufsjahre nicht als Restlaufzeit betrachtet.

Leistung beurteilen – ohne Altersbonus und ohne Altersmalus
rotz teilweise berechtigter Kritik an Altersdiskriminierung darf daraus kein Anspruch auf Weiterbeschäftigung unabhängig von der Leistung abgeleitet werden. Wer über das Referenzalter hinaus arbeitet, sollte grundsätzlich nach denselben professionellen Massstäben beurteilt werden wie andere Beschäftigte. Erfahrung verdient Anerkennung, ersetzt aber keine Leistungsfähigkeit.

Die Geschäftsleitung
Zentralverband Öffentliches Personal Schweiz

Teilzeit – wie weiter?

geschrieben von Dr. Michael Merker | August 14, 2026
Die Zahlen steigen langsam, aber kontinuierlich. Teilzeitarbeit wird bald der neue Normalfall. Gegen 40% waren im Jahr 2025 in Teilzeit beschäftigt. Bleiben die Löhne gut oder werden besser, ist davon auszugehen, dass sich der Anstieg fortsetzt.

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

Die Teilzeitzahlen sind beachtlich. Es ist eine Umwälzung, die nicht nur das eigentliche Arbeitspensum betrifft, sondern auch Gefühle und Ansprüche, wie sie von den Erwerbstätigen an das Leben und die damit verbundene Arbeit gestellt werden. Denn: Wer weniger Zeit in einer Arbeitsorganisation verbringt,

erlebt mehr Anderes, erkennt schneller den Reiz des Ausserberuflichen. Und dies wird nicht dazu führen, dass die Beziehung zur Arbeitsstelle stabiler wird.

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

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

– Wer in Teilzeit arbeitet, ist in einem (öffentlichen) Unternehmen weniger sichtbar, wird gelegentlich vergessen, vor allem wenn es um Beförderungen geht, um Projektleitungen oder andere Führungspositionen.
– Teilzeitarbeit mindert nicht nur die Aufstiegschancen und damit auch die Lohnentwicklung.
– Teilzeitler werden als oft Mitarbeitende wahrgenommen, die nicht ihre ganze Schaffenskraft dem öffentlichen Unternehmen widmen wollen oder können.
– Der Informationsfluss ist in vielen Fällen nicht sichergestellt, was nicht nur dem Unternehmen, sondern letztlich dem Mitarbeitenden in Teilzeit schadet, weil er nicht die volle Leistung bringen kann, teilinstruiert vor sich hin werkelt und seinen Ruf beschädigt.
– Das Zeitbudget für die materielle Arbeit, die in der jeweiligen Funktion geleistet werden muss, ist überdurchschnittlich kleiner, kleiner als die Differenz des

Pensums. Das liegt daran, dass
gemeinsame Meetings, Informationsanlässe, zu lesende Vorgaben des Arbeitgebers – mit anderen
Worten alles, was alle gleich betrifft, eben nicht entsprechend dem Pensum entsprechend teilgelesen
werden kann oder in einer teilweisen Teilnahme möglich ist.
– Das Durcheinander mit der Anrechenbarkeit von Krankheit, Ferien, Freitagen, Feiertagen und
dergleichen ist nach wie vor gross, ob Zeitmethode oder Wertmethode ist häufig unklar, und
der Verdacht, dass sich der Teilzeitler optimiert, auch nicht ausgeräumt.

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

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)

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

– *Teilzeitanspruch* (§ 8 TzBfG): Arbeitgeber müssen einem Antrag auf Verringerung der
Arbeitszeit grundsätzlich zustimmen, sofern betriebliche Gründe nicht entgegenstehen.
Der Anspruch gilt für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die mindestens sechs
Monate ununterbrochen im Betrieb beschäftigt sind, und es muss sich um eine beantragte
Teilzeit handeln, die mit dem Arbeitsvolumen der Stelle

vergleichbar ist. Das ist in der Schweiz nicht so. Wer sein Pensum reduzieren will, kann den Arbeitgeber rechtlich nicht zwingen, diesem Wunsch zuzustimmen.

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

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

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

Wie weiter

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

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

Vollzeit bis zum ersten Kind (oder Mann)

geschrieben von Daniel Kopp | August 14, 2026

Teilzeitarbeit ist bei Frauen beliebt und weit verbreitet, aber tückisch, weil sie die Karriere behindert und damit Ungleichheit zementiert. Die Kinderbetreuung ist die stärkste Erklärung für den unterschiedlichen Beschäftigungsgrad.

Der Anteil Erwerbstätiger, die einer Teilzeitarbeit nachgehen, hat in den vergangenen Jahrzehnten deutlich zugenommen. Von 1970 bis 2016 stieg der Anteil in der Schweiz von 12 auf 35 Prozent. Das ist, auch im Vergleich mit anderen europäischen Ländern, viel. Vor allem aber ist in der Schweiz die Diskrepanz zwischen den Geschlechtern besonders ausgeprägt. Die Teilzeitquote der Männer – 16 Prozent – liegt nur geringfügig über dem Schnitt der OECD-Länder. Anders die Frauen: 57 Prozent von ihnen arbeiten zu einem reduzierten Pensum. Nur in den Niederlanden sind es noch mehr.

Der öffentliche Dienst im Teilzeitrevier

Für eine kleine Studie, die im Rahmen der KOF-Analysen der ETH Zürich erschienen ist, habe ich die Schweizerische

Arbeitskräfteerhebung SAKE der Jahre 2010 bis 2015 ausgewertet. Damit die Ergebnisse nicht durch ausbildungsbedingte Effekte verzerrt werden, habe ich lediglich die 25- bis 64-Jährigen betrachtet und die Lernenden zusätzlich ausgeschlossen (Tabelle 1).

Tabelle 1

Vollzeit- und Teilzeitarbeit nach Geschlecht

	Männer	Frauen
Beschäftigungsgrad in % (inkl. Nicht-Erwerbstätige)	85	53
Beschäftigungsgrad in %, wenn erwerbstätig	95	70
Beschäftigungsgrad in %, wenn Teilzeit erwerbstätig	59	50
Anteil Teilzeit, wenn erwerbstätig in %	12	62
Teilzeitstelle gesucht, wenn erwerbslos in %	16	53
Anz. Beobachtungen (ungewichtet)	129 254	143 842

Grundgesamtheit: Personen von 25 bis 64 Jahre, ohne Lehrlinge
Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung des BFS 2010-2015

Ausgesprochen heterogen ist die Verteilung der Teilzeitarbeit nach Branchen. Im Baugewerbe arbeiten nur 12 Prozent Teilzeit, die Beschäftigten in privaten Haushalten dagegen sind zu 77 Prozent im Teilpensum angestellt. Generell ist Teilzeitarbeit im Gewerbe und in der Industrie weniger verbreitet als im Dienstleistungssektor. Aber auch innerhalb des letzteren zeigen sich markante Unterschiede. Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie Informatik und Kommunikation weisen einen Teilzeitanteil von nur 20 bzw. 23 Prozent auf; die typischen Branchen im öffentlichen Dienst Erziehung und Unterricht sowie Gesundheits- und Sozialwesen kommen dagegen auf 60 Prozent. Es überrascht kaum, dass der Anteil Teilzeiterwerbstätiger stark mit dem Frauenanteil in einer Branche zusammenhängt.

Teilzeitarbeit wird häufig positiv bewertet – auch in gewerkschaftlichen Kreisen. Es wird argumentiert, dass Teilzeitarbeit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördert und dadurch wesentlich zur Integration der Frauen in den Arbeitsmarkt beigetragen hat. Zudem erleichtere Teilzeitarbeit jungen Leuten den Einstieg in den und Älteren den Ausstieg aus dem Beruf. Das vom Seco herausgegebene (und von Arbeitgeber- und Gewerbeverband unterstützte) KMU-Handbuch sieht Vorteile auch auf Arbeitgeberseite: Dank Teilzeitarbeit könnten Verantwortung und Know-how auf mehr Schultern verteilt werden. Mitarbeitende mit Betreuungsaufgaben blieben dem Betrieb erhalten. Und sowieso seien Teilzeitbeschäftigte tendenziell ausgeglichener, produktiver und motivierter.

Notorische Untervertretung

Wenn – selten – auf negative Seiten der Teilzeitarbeit hingewiesen wird, dann geht es um schlechtere soziale Absicherung (etwa bei der zweiten Säule), um reduzierte Weiterbildungsmöglichkeiten und um geschmälerte Aufstiegschancen. In meiner Untersuchung bin ich der Frage nach dem Einfluss des Beschäftigungsgrades auf die Berufskarriere mit statistischen Methoden nachgegangen. Ist Teilzeitarbeit ein Karrierehindernis? Schon der erste Blick auf die Verteilung von Voll- und Teilzeitstellen auf der Führungsebene von mittleren und grossen Unternehmen (20 und mehr Mitarbeitende) zeigt, dass die Vollzeitstelle klar dominiert (Tabelle 2). Mitglieder von Geschäftsleitungen haben zu 87 Prozent eine Vollzeitstelle inne; 11 Prozent besetzen ein Pensum zwischen 50 und 90 Prozent, nur 2,4 Prozent liegen darunter. Der Anteil der Vollzeitleute liegt hier deutlich höher als im Durchschnitt. Und logischerweise auch der Beschäftigungsgrad: 95 Prozent (Geschäftsleitung) gegenüber 87 Prozent (Gesamtheit).

Tabelle 2

Anteil Vollzeit- und Teilzeiterwerbstätige sowie von Frauen in Führungspositionen von Unternehmen mit 20 MA und mehr (in %)

	Leitungsposition	Geschäftsleitung	Total
Vollzeit	88	87	71
Teilzeit (50–89 %)	10	11	21
Teilzeit (‹50 %)	2	2	8
Anteil Frauen (in %)	23	25	42

Keine Selbstständigerwerbende, mitarb. Familienmitglieder u. Lehrlinge
Leitungsposition: Mind. 10 Unterstellte u. stand. Monatslohn von mind. 5000 Franken
Geschäftsleitungsmitglied gemäss Angaben der Befragten in SAKE
Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung des BFS 2010-2015

Nachgerade notorisch ist die hartnäckige Untervertretung von Frauen in gehobenen Positionen – aber die Frage bleibt: Hängt das mit dem Beschäftigungsgrad zusammen – und wenn ja, wie? Im Durchschnitt sind 8,8 Prozent der Beschäftigten in mittleren und grossen Unternehmen Mitglied der Geschäftsleitung, 11,6 Prozent der Männer und 5,2 Prozent der Frauen. Die Differenz zwischen den Geschlechtern liegt also bei 6,4 Prozentpunkten. Dieser Wert wird kleiner, wenn man dem Umstand Rechnung trägt, dass sich Männer und Frauen hinsichtlich verschiedener Dimensionen unterscheiden, die einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit für eine Leitungsposition haben. Werden Frauen und Männer gleichen Alters, gleicher Bildungsstufe, derselben Nationalität und identischer Branche verglichen, beträgt die Differenz noch 5,1 Prozentpunkte. Rechnet man den – offenkundig geringen – Einfluss des Dienstalters heraus, verbleiben 5 Prozentpunkte.

Dieser Wert sinkt nun noch einmal deutlich – nämlich auf 2,8 Prozentpunkte, also beinahe auf die Hälfte –, wenn man zusätzlich den Einfluss des Beschäftigungsgrads kontrolliert. Von der ursprünglich festgestellten Untervertretung der Frauen auf der Geschäftsleitungsetage kann demnach ein Drittel durch den Beschäftigungsgrad erklärt werden. Dies zeigt, dass Teilzeitarbeit ein nicht zu unterschätzendes Karrierehindernis ist, unter dem besonders Frauen leiden, da sie viel häufiger

Teilzeit arbeiten als Männer. Zwei Dinge sind speziell auffällig. Zum einen setzt der negative Effekt der Teilzeitarbeit bereits bei «leichter» Teilzeit (Pensen im Umfang von 70 bis 89 Prozent) ein. Schon dann reduziert sich die Wahrscheinlichkeit, Mitglied der Geschäftsleitung zu sein, drastisch (um 4,8 Prozentpunkte). Noch kleinere Pensen senken diese Chance zwar weiter, aber der stärkste Effekt tritt gleich zu Beginn auf, beim Wechsel von einer Vollzeitstelle auf ein (hohes) Teilzeitpensum.

Männer noch stärker «bestraft»

Zweitens zeigt sich, dass Teilzeitarbeit für beide Geschlechter eine Karrierebremse darstellt, indem sie die Wahrscheinlichkeit, in einer Geschäftsleitung zu sitzen, drastisch reduziert. Bei Männern ist dieser Effekt sogar noch ausgeprägter als bei Frauen, jedenfalls bei hochprozentiger Teilzeitarbeit. Das Pensum zwischen 70 und 89 Prozent bewirkt bei den Frauen eine um 3,4 Prozentpunkte geringere Geschäftsleitungs-Wahrscheinlichkeit, bei den Männern sackt diese gleich um 7 Prozentpunkte ab. Bei den kleineren Pensen ist dieser Geschlechterunterschied kaum mehr sichtbar, und bei den ganz kleinen sind die Fallzahlen der Männer für eine vernünftige Schätzung ohnehin zu gering.

Was Frauen wirklich wollen

Kann aus diesem Befund wirklich abgeleitet werden, dass Teilzeitarbeit karrierehemmend wirkt? Man könnte einwenden, dass die Teilzeitarbeitenden vielleicht nicht «zufällig» keine Vollzeitstelle innehaben. Sondern dass sie reduziert tätig sind, *weil* sie weniger an Karriere interessiert sind, *weil* sie weniger nach Verantwortung streben oder weil sie ausserberufliche Tätigkeiten höher gewichten als die Vergleichsgruppe «Vollzeit». Dann wäre die Teilzeitbeschäftigung gar nicht der Grund für die fehlende Führungsverantwortung, sondern wie diese die Folge der

persönlichen oder charakterlichen Disposition. Letztere lässt sich nicht so einfach erheben – bloss mittelbar. Man kann zum Beispiel schauen, wie sich die obigen Wahrscheinlichkeiten verschieben, wenn zusätzlich noch der Familiensituation Rechnung getragen wird. Denn das Vorhandensein von Kindern im Haushalt verschiebt eventuell die Prioritäten: weg vom beruflichen Erfolg und hin zur Familie. Möglicherweise ist diese Prioritätenverschiebung für Männer und Frauen unterschiedlich. Doch am beschriebenen Karriererückstand ändert die Familiensituation kaum etwas. Das Vorhandensein von Kindern (und somit die mutmasslich stärkere Präferenz für ausserberufliches Engagement) kann die geringere Vertretung von Frauen in Leitungspositionen nicht erklären. Die Erklärungskraft der Teilzeitarbeit bleibt unverändert gross.

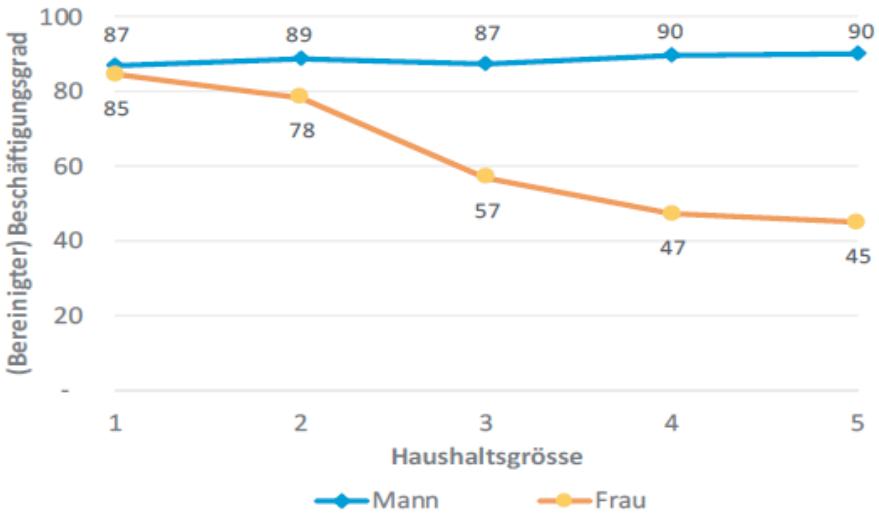
Zwar haben Kinder keinen direkten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, eine Leitungsposition innezuhaben. Dafür aber einen indirekten. Und zwar, weil sie Frauen und Männer in sehr unterschiedlichem Mass zu Teilzeitarbeit bewegen. So nennen teilzeitarbeitende Frauen viel häufiger als teilzeitarbeitende Männer die Betreuung von Kindern als Begründung für das reduzierte Pensum. Und auch statistisch lässt sich aufzeigen, dass das Vorhandensein von Nachwuchs die weibliche «Beschäftigungslücke» zu grossen Teilen erklärt. Die Rechnung geht so: Männer weisen im Durchschnitt einen Beschäftigungsgrad von 85, Frauen einen von 53 Prozent auf. Differenz: 32 Prozentpunkte. Der Einbezug von Alter, Nationalität und Ausbildung reduziert den Unterschied nur minimal (auf 31 Prozentpunkte). Nimmt man zusätzlich die Branchencharakteristika ins Modell auf, fallen nochmals 5 Prozentpunkte des Unterschieds weg.

Den grössten Beitrag zur Erklärung der Differenz leistet indes die Haushaltgrösse (Diagramm 1). Vergleicht man Frauen in Einpersonenhaushalten mit dem Total der Männer, reduziert sich die unerklärliche Differenz im Beschäftigungsgrad auf gerade noch 7,8 Prozentpunkte. Mehr als die Hälfte der ursprünglichen

Differenz lässt sich also durch das Vorhandensein weiterer Haushaltsmitglieder «erklären». Deren Präsenz wirkt sich auf Männer und Frauen tatsächlich höchst unterschiedlich aus. Das lässt sich belegen, wenn man nur gleich alte und gleich gut ausgebildete Personen vergleicht, welche dieselbe Nationalität haben und in derselben Branche arbeiten. Dabei zeigt sich, dass der Beschäftigungsgrad von Männern durch die Anwesenheit weiterer Haushaltsmitglieder nicht oder sogar positiv beeinflusst wird. Männer in Einpersonenhaushalten weisen einen (bereinigten) Beschäftigungsgrad von 87 Prozent auf, Männer in Fünfpersonenhaushalten einen von 90 Prozent.

Diagramm 1

Beschäftigungsgrad nach Geschlecht & Haushaltsgrösse



Quelle: KOF Analysen 2017 Nr. 2, S. 53

Die Grafik gibt den durchschnittlichen Beschäftigungsgrad von Männern und Frauen zwischen 25 und 50 Jahren für unterschiedliche Haushaltsgrössen wieder. Dabei wurde für persönliche Charakteristiken wie Alter, Ausbildung und Nationalität sowie die Branche kontrolliert. Arbeitslose und Nicht-Erwerbspersonen gehen mit einem Beschäftigungsgrad von 0 in die Berechnungen ein.

Partner und andere Kinder

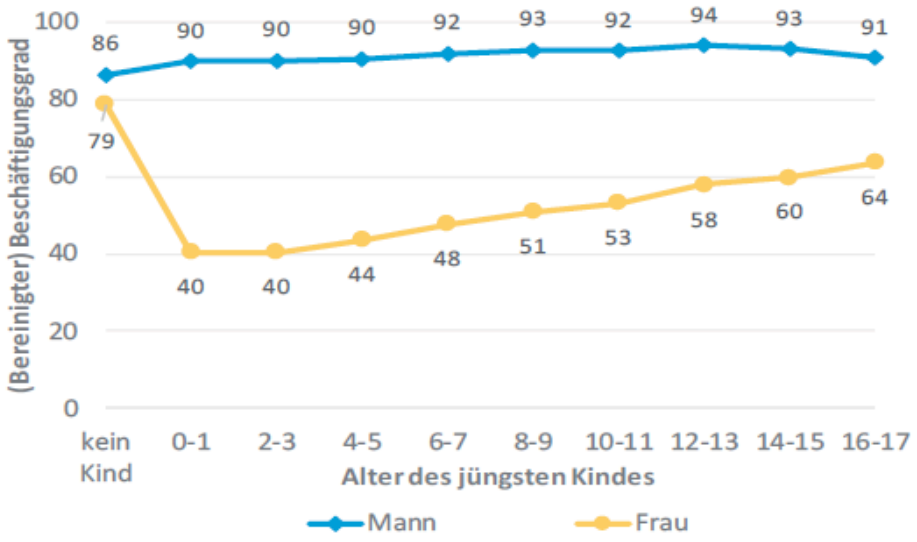
Ein gänzlich anderes Bild zeigt sich bei den Frauen. Deren Beschäftigung sinkt von 85 Prozent im Einpersonenhaushalt auf 45 Prozent im Fünfpersonenhaushalt. Interessant ist die erste Etappe: Schon im Zweipersonenhaushalt liegt der Beschäftigungsgrad von Frauen nur noch bei 78 Prozent. Die

zweite Person im Haushalt ist aber in vielen Fällen kein Kind, sondern der Partner. Bös formuliert: Frauen reduzieren ihren Beschäftigungsgrad also bereits vor dem ersten Kind, um ihren Männern die Schuhe zu putzen, die Unterhosen zu waschen und das Wohnzimmer staubzusaugen. Das Sinken des Beschäftigungsgrades der Frauen ist im Übrigen nicht primär auf einen Totalausstieg einzelner aus dem Arbeitsmarkt zurückzuführen.

Es gibt weitere Evidenz für die unterschiedlichen Auswirkungen von Kindern auf die Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern. Wir sehen, dass der Beschäftigungsgrad der Frauen regelrecht einbricht, sobald ein Kind unter 2 Jahren im Haushalt wohnt (Diagramm 2). Gleichzeitig steigt der Beschäftigungsgrad der Männer dann sogar an! Mit steigendem Alter des jüngsten Kindes hebt sich auch der durchschnittliche Beschäftigungsgrad der Frauen wieder, aber nur sehr langsam. Dies deutet darauf hin, dass die Reintegration nach einem Erwerbsunterbruch oder nach einer starken Reduktion des Erwerbspensums nur schleppend verläuft. Auch der Vergleich mit dem Ausland deutet darauf hin, dass die Rückkehr in den Arbeitsmarkt für junge Schweizer Mütter besonders harzig ist. Während kein anderes Land in Europa einen höheren Anteil erwerbstätiger Frauen ohne Kinder hat, rutscht die Schweiz auf Platz 11 ab, wenn Frauen mit Kindern unter 6 Jahren verglichen werden – und sogar auf Platz 13 bei Frauen mit Kindern zwischen 6 und 11 Jahren.

Diagramm 2

Beschäftigungsgrad nach Geschlecht & Familientyp



Quelle: KOF Analysen 2017 Nr. 2, S. 54

Die Grafik gibt den durchschnittlichen Beschäftigungsgrad von Männern und Frauen zwischen 25 und 50 Jahren für unterschiedliche Familientypen wieder. Dabei wurde für persönliche Charakteristiken wie Alter, Ausbildung und Nationalität sowie die Branche kontrolliert. Arbeitslose und Nicht-Erwerbspersonen gehen mit einem Beschäftigungsgrad von 0 in die Berechnungen ein.

Eine freie Entscheidung?

Wer hindert die jungen Mütter am Wiedereinstieg und an höheren Pensen? Die Gründe sind vielschichtig. Traditionelle Rollenbilder sind mit Sicherheit ein wichtiger Grund für den Rückzug. Solange Frauen im Durchschnitt weniger verdienen als Männer, ist eine solche Entscheidung zudem allzu häufig auch rational. Ein weiterer Punkt ist das Fehlen von Kinderbetreuungsangeboten. Schweizer Familien werden im internationalen Vergleich überproportional stark durch Ausgaben für die familienergänzende Kinderbetreuung belastet. Die öffentliche Hand hält sich stark zurück.

Teilzeitarbeit ist selbstverständlich nicht per se schlecht. Aber sie sollte eine freiwillige Entscheidung sein. Und damit echte Wahlmöglichkeiten bestehen, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. So gilt es Bedingungen zu schaffen, die es auch Vollzeitarbeitenden erlauben, Beruf und

Familie unter einen Hut zu bringen. Das fordert die Arbeitgeber ebenso wie die öffentliche Hand. Weiter muss die Benachteiligung von Teilzeitbeschäftigten beseitigt oder wenigstens abgeschwächt werden, auch bei den Sozialversicherungen. Es sollte nicht nur in den unteren Hierarchiestufen Teilzeitangebote geben, sondern auch «oben». Und zwar für Frauen und Männer. Der dritte Punkt sind die klassischen Rollenvorstellungen, was Haushalt- und Betreuungsaufgaben angeht. Auch hier müssen die Verhältnisse ausgeglichener werden. Will heissen: Männer dürfen nicht länger davon ausgehen, dass ein Wesen im Hintergrund ihre Socken wäscht und das Bad putzt. Und Frauen müssen sich bei der Aushandlung partnerschaftlicher Pflichtenhefte auf die Hinterbeine stellen.

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