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

geschrieben von Enesa Sefedini | Juni 4, 2025

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

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

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

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

Ursachen: Ein Zusammenspiel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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