

Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz: Mögliche Ursachen – und was helfen könnte

geschrieben von Dr. Michael Merker | April 15, 2026

Psychische Erkrankungen gehören heute zu den häufigsten Gründen für längere Arbeitsausfälle in der Schweiz. Das ist inzwischen gut dokumentiert und wird regelmässig bestätigt. Weniger klar ist jedoch, *warum* sich diese Entwicklung so stark zeigt – und weshalb sie sich gerade im Arbeitskontext so deutlich manifestiert.

Auffällig ist zunächst ein scheinbarer Widerspruch: Der Anteil von Menschen mit psychischen Erkrankungen in der Gesamtbevölkerung ist über die letzten Jahre hinweg relativ stabil geblieben. Gleichzeitig steigen aber die *Arbeitsfehlzeiten* aufgrund psychischer Ursachen deutlich an. Auch die Zahl der Menschen, die sich bei der Arbeit überfordert oder erschöpft fühlen, nimmt zu. Schätzungen zufolge leiden rund 20% der Erwerbstätigen in der Schweiz unter psychischen Problemen – und mehr als 30 % der Erwerbstätigen fühlen sich durch die Arbeit emotional erschöpft.

Diese Entwicklung lässt sich nicht allein medizinisch erklären. Vielmehr deutet sie darauf hin, dass sich das Verhältnis zwischen Menschen und Arbeit verändert hat.

Warum psychische Erkrankungen heute stärker ins Gewicht fallen

Psychische Erkrankungen unterscheiden sich grundlegend von vielen körperlichen Leiden – nicht unbedingt in ihrer Häufigkeit, aber in ihrer Wirkung auf die Arbeitsfähigkeit.

Während körperliche Beschwerden häufig klar diagnostizierbar

und zeitlich begrenzt sind, verlaufen psychische Erkrankungen oft diffus. Es gibt selten einen klaren Zeitpunkt, an dem jemand „wieder gesund“ ist. Ebenso gibt es selten eindeutige Kriterien dafür, wann jemand arbeitsfähig ist.

Das hat zwei Folgen. Erstens dauern Ausfälle deutlich länger. Durchschnittswerte von mehreren Monaten pro Fall sind keine Ausnahme. Zweitens entsteht ein grosser Interpretationsspielraum – sowohl für Ärztinnen und Ärzte als auch für Arbeitgeber und Versicherungen.

Dieser Spielraum ist ein Problem. Denn er beeinflusst, ob eine Belastung zu einer kurzen Pause, zu einer längeren Abwesenheit oder sogar zu einer dauerhaften Erwerbsunfähigkeit führt – ohne dass hierfür klare Kriterien zur Bestimmung dieses Spielraums vorliegen.

Arbeit ist schwerer messbar geworden

Ein eher selten diskutierter Grund für die Zunahme psychischer Probleme liegt in der Veränderung der Arbeit selbst.

In vielen Berufen hat sich der Charakter der Tätigkeit stark gewandelt. Früher war Leistung oft *konkret messbar*: produzierte Stückzahlen, bearbeitete Fälle oder klare Arbeitszeiten. Heute dominieren Tätigkeiten, bei denen Leistung schwer zu greifen ist – etwa in Projektarbeit, Wissensarbeit oder Dienstleistungsberufen.

Das führt zu einer grundlegenden Verschiebung: Nicht mehr die Arbeit ist begrenzt, sondern die eigene Belastbarkeit.

In der Praxis bedeutet das: Die Frage „Wann ist genug gearbeitet?“ lässt sich oft nicht mehr objektiv beantworten. Sie wird zur individuellen Entscheidung – und damit zur potenziellen Überforderung.

Beispiel: Wenn Leistung keine klaren Grenzen mehr hat

Ein Berater in einem Dienstleistungsunternehmen arbeitet an mehreren Projekten gleichzeitig. Es gibt *keine klaren*

Arbeitszeiten, sondern nur Deadlines und Erwartungen. Seine Leistung wird nicht anhand von Stunden gemessen, sondern an der Kundenzufriedenheit und den Ergebnissen.

Der Berater beginnt, abends und am Wochenende zu arbeiten, um „dranzubleiben“. Es gibt keinen Moment, in dem er sagen kann: „Jetzt ist die Arbeit erledigt.“ Stattdessen entsteht ein permanentes Gefühl, *noch mehr tun zu können oder zu müssen.*

Nach einiger Zeit stellt sich Erschöpfung ein. Nicht wegen einer einzelnen Belastung, sondern wegen einer dauerhaften Grenzverschiebung.

Was ist hier schiefgelaufen?

Die Struktur der Arbeit selbst setzt keine klaren Grenzen mehr. Die Verantwortung für die Begrenzung wird auf die einzelne Person übertragen.

Was hätte geholfen?

Klare Priorisierung durch Vorgesetzte, definierte Arbeitsumfänge und bewusst gesetzte Grenzen – nicht individuell, sondern organisatorisch.

Warum Konflikte eine so grosse Rolle spielen

Ein zweiter, oft genannter Faktor sind *Konflikte am Arbeitsplatz*. Ein grosser Teil der psychischen Erkrankungen im Arbeitskontext hängt mit zwischenmenschlichen Spannungen zusammen.

Das allein ist nicht überraschend. Interessant ist jedoch, warum Konflikte heute so stark wirken.

In modernen Arbeitsumgebungen sind Mitarbeitende oft stärker voneinander abhängig als früher. Projekte erfordern Zusammenarbeit, Abstimmung und gegenseitiges Vertrauen. Gleichzeitig sind Rollen weniger klar definiert, Hierarchien flacher und Erwartungen oft unausgesprochen.

Konflikte entstehen dadurch nicht nur häufiger – sie sind auch

schwerer zu lösen.

Beispiel: Wenn Unklarheit zu persönlicher Belastung wird

In einem öffentlichen Betrieb arbeitet ein Team an einem langfristigen Projekt. Die Zuständigkeiten sind nicht eindeutig geregelt, Entscheidungen werden häufig verschoben. Zwei Mitarbeitende geraten wiederholt aneinander, weil beide glauben, für denselben Bereich verantwortlich zu sein.

Die Situation bleibt über Monate ungelöst. Die Vorgesetzten greifen nicht ein, weil sie den Konflikt als „zwischenmenschlich“ betrachten. Für eine der beteiligten Personen wird die Situation zunehmend belastend. Sie fühlt sich ständig in Frage gestellt und beginnt, an sich selbst zu zweifeln.

Schliesslich fällt sie aus.

Was ist hier schiefgelaufen?

Die unklare Rollenzuteilung, die unklaren Vorgaben und ungenügende Arbeitsorganisation (des Arbeitgebers) wurden nicht erkannt und das Problem lediglich als persönlicher Konflikt behandelt.

Was hätte geholfen?

Klärung der Zuständigkeiten durch die Führung, klare Anweisungen – und dies alles nicht erst, wenn die Situation eskaliert.

Auffangnetze als Treiber?

Die Schweiz verfügt über ein sehr gut ausgebautes Netz an Absicherungen im Krankheitsfall. Lohnfortzahlungspflichten, Krankentaggeldversicherungen, Invalidenversicherung, Doppelverdienerpaare und andere Sicherheiten mehr sorgen dafür, dass Menschen bei längerer Krankheit finanziell relativ gut geschützt sind.

Das ist grundsätzlich sinnvoll und richtig und eine Errungenschaft, die nicht in Frage gestellt werden darf.

Trotzdem darf nicht übersehen werden, dass diese Absicherung das Verhalten *aller* Beteiligten beeinflusst – insbesondere auch des Arbeitgebers, der mit Blick auf die Krankentaggeldversicherung oftmals nicht genügend Anreiz hat, einen ohnehin nicht so geschätzten Mitarbeiter wieder einzugliedern. Ganz im Gegenteil: Das Problem verschwindet durch die Krankheit des Arbeitnehmers wie von selbst.

Unklare Definition von Arbeitsfähigkeit

Bei psychischen Erkrankungen gibt es oft keine klare Grenze zwischen „arbeitsfähig“ und „arbeitsunfähig“. Eine Person kann beispielsweise in einem ruhigen Umfeld gut arbeiten, aber nicht unter Zeitdruck oder in konflikthafter Situationen. Selbstverständlich versuchen die Ärzte und Ärztinnen zusammen mit dem Case Management, die Wiedereingliederung in kleineren Schritten mit Teilzeitarbeit, speziell zugewiesener Arbeit und ähnlichen flankierenden Massnahmen herbeizuführen. Der Erfolg bleibt oft aus: Niemand will sich auf Dauer mit derartigen Schwierigkeiten im Team belasten – und der Betroffene selbst stösst am Anfang auf Verständnis und Hilfe, mit der Zeit aber auf Ablehnung.

Manchmal muss man sich sagen: Ein Wechsel des Arbeitgebers wäre die bessere Lösung.

Beispiel: Das Arbeitsumfeld ist nicht auf eine teilweise Wiedereingliederung vorbereitet

Ein Mitarbeiter fällt aufgrund einer Depression aus. Nach einigen Wochen fühlt er sich stabiler, aber noch nicht voll belastbar. Sein Arzt ist unsicher, ob eine Arbeitsfähigkeit gegeben ist.

Da es keinen vordefinierten Rahmen für eine schrittweise Rückkehr gibt (meist bleiben diese Fälle eben Einzelfälle), wird der Mitarbeiter sicherheitshalber weiterhin vollständig krankgeschrieben. Nach mehreren Monaten fällt es ihm zunehmend schwer, wieder in den Arbeitsalltag einzusteigen – und er traut sich auch gar nicht mehr, dies beim bisherigen

Arbeitgeber zu tun.

Was ist hier schiefgelaufen?

Nicht die Krankheit selbst, sondern die fehlenden, klaren und von allen akzeptierten Regeln führen zu einer Verlängerung der Krankheit – und am Ende zu einem vollständigen Ausscheiden des Betroffenen aus dem konkreten Arbeitsverhältnis.

Was hätte geholfen?

Ein klar vorgegebener Prozess für Teilrückkehr mit abgestimmten Erwartungen zwischen allen Beteiligten.

Privatwirtschaft und öffentlicher Dienst: Gibt es Unterschiede?

Zwischen öffentlichem Dienst und der Tätigkeit in der Privatwirtschaft bestehen kaum Unterschiede, was die Häufigkeit von Erkrankungen betrifft, sondern eher im Verlauf.

In der Privatwirtschaft besteht häufig ein stärkerer Druck zur Rückkehr, sei es durch wirtschaftliche Notwendigkeiten oder geringere Arbeitsplatzsicherheit. Das kann dazu führen, dass Mitarbeitende früher zurückkehren (müssen) – manchmal auch zu früh.

Im öffentlichen Dienst sind Arbeitsverhältnisse stabiler. Das kann dazu führen, dass mehr Zeit für das Gesundwerden bleibt, aber auch, dass Rückkehrprozesse weniger konsequent gesteuert werden. Die Organisationsgrösse dürfte ein massgeblicher Faktor sein; in kleineren Gemeinden mit weniger Mitarbeitenden dürfte der Druck ebenso hoch sein wie andernorts, da die zu übernehmende Arbeit sofort die anderen Mitarbeitenden belastet.

Warum klassische Lösungen oft zu kurz greifen

Viele vorgeschlagene Massnahmen bleiben an der Oberfläche. Stressmanagement-Kurse, Achtsamkeitstrainings oder Gesundheitsprogramme können sinnvoll sein, greifen aber oft zu kurz. Sie setzen beim Individuum an, obwohl die Ursachen häufig in der Arbeitsorganisation selber liegen – keine klaren

Regeln und Zuständigkeiten mehr, kein Ende der Arbeit in Sicht.

Das wäre dann ein Umfeld, in dem die Anforderungen ständig steigen, während die Anpassung ausschliesslich von den Einzelnen erwartet wird.

Was helfen könnte: drei Ansatzpunkte

1. Arbeit wieder begrenzbar machen

Arbeit wieder klarer zu strukturieren. Das bedeutet als Pflicht des Arbeitgebers:

- klare Prioritäten
- definierte Aufgaben
- realistische Erwartungen

Nicht alles, was möglich ist, sollte gleichzeitig verlangt werden.

2. Führung neu verstehen

Führung bedeutet nicht nur Zielvorgaben, sondern auch *Begrenzung*. Gute Führungskräfte sorgen dafür, dass Mitarbeitende nicht dauerhaft über ihre Grenzen gehen – auch dann, wenn diese dazu bereit wären.

3. Systeme besser aufeinander abstimmen

Die Zusammenarbeit zwischen Ärzten, Arbeitgebern und Versicherungen ist oft unkoordiniert. Hier liegt ein grosses Potenzial:

- klare Kriterien für Arbeitsfähigkeit
- klare Regeln und Vorgehenspläne für die Wiedereingliederung
- gemeinsame Verantwortung statt getrennter Zuständigkeiten

Ein Arbeitsumfeld im Ungleichgewicht

Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz sind kein isoliertes Gesundheitsproblem. Die steigenden Fehlzeiten sind weniger ein Zeichen dafür, dass Menschen „kränker“ werden. Sie zeigen vielmehr, dass die Arbeitsorganisation, in der sie arbeiten,

zunehmend schwieriger zu bewältigen ist.

Wer diese Entwicklung bessern will, stellt *nicht die Frage nach individueller Belastbarkeit* – sondern prüft, wie Arbeit organisiert ist und welche Anreize die Arbeitsorganisation setzt, um krank zu bleiben oder gesund zu werden.

Equal Pay Day 2026

geschrieben von Dr. Corinne Saner | April 15, 2026

Dieses Jahr fällt der Equal Pay Day auf den 13. Februar. Dass dies ein Freitag ist, erhöht die Symbolkraft. Der equal pay day ist der „Tag der gleichen Bezahlung“ und soll vergegenwärtigen, dass Frauen im Durchschnitt noch immer weniger verdienen als Männer. Diese Ungleichheit ist illegal, existiert aber trotzdem.

Der Equal Pay Day findet jedes Jahr an einem anderen Datum statt. Nämlich dann, wenn die Frauen den durchschnittlichen Lohn des Mannes erwirtschaftet haben, den dieser bereits am 31. Dezember des Vorjahres hatte. Die Spanne zwischen dem 1. Januar und dem Equal Pay Day bezeichnet damit den Zeitraum, während dem die Frauen sozusagen gratis arbeiten. 2026 sind dies 44 Tage.

Made in USA

Der „Tag für gleiche Bezahlung“ hat seinen Ursprung in den USA. Er wurde dort 1966 vom „National Committee on Pay Equity“ (NCPE) ins Leben gerufen. Das NCPE ist ein Zusammenschluss von amerikanischen Frauen- und Bürgerrechtsorganisationen, von Gewerkschaften sowie religiösen und beruflichen Vereinigungen,

der das Ziel hat, auf die ungleiche Bezahlung zwischen Männern und Frauen, insbesondere auch afroamerikanische Frauen, hinzuweisen und die Lohnkluft zu beseitigen. 1963, als in den Vereinigten Staaten der Equal Pay Act (Gesetz zur gleichen Bezahlung) unterzeichnet wurde, bekamen Frauen im Schnitt nur 59 Cent, während Männer einen Dollar erhielten.

Von Amerika nach Europa

Der Equal Pay Day findet mittlerweile in 23 europäischen Ländern statt: Unter anderem beteiligen sich [Belgien](#), [Deutschland](#), [Frankreich](#), [Großbritannien](#), [Irland](#), [Italien](#), [Niederlande](#), [Österreich](#), [Polen](#), [Rumänien](#), [Schweiz](#), [Spanien](#), [Schweden](#) und [Tschechien](#).

In der Schweiz gibt es den EPD seit 2009, wo er von Business and Professional Women BPW Switzerland ins Leben gerufen wurde. Verschiedene Aktionen sollen die breite Bevölkerung für das Thema Lohngleichheit sensibilisiert. Frauen werden ermutigt, ihren Lohn besser zu verhandeln und Männer sollen erkennen, dass auch sie ein Interesse an einem gleichen Lohn für gleiche Leistung haben.

Alles, was Recht ist...

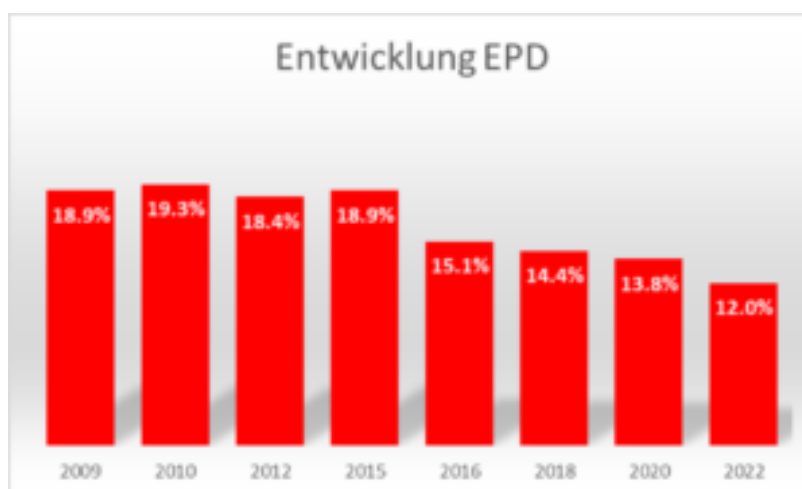
Betrachtet man ausschliesslich die gesetzlichen Grundlagen, entsteht der Eindruck, in der Schweiz sei alles in Ordnung. Die rechtliche Gleichstellung und insbesondere gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit sind seit 1981 in der Bundesverfassung verankert: in Art. 8 Abs. 3 BV. Leider hinkt die Realität dem Verfassungsgrundsatz hinterher. In der Lohnfrage ist es in den 45 Jahren seit Inkrafttreten des Verfassungsartikels noch immer nicht gelungen, die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern zu beseitigen. Angesichts der klaren gesetzlichen Grundlagen in der Verfassung und auch im Gleichstellungsgesetz ist der Lohnunterschied illegal. Doch gut Ding will Weile haben.

Langer, langsamer Weg

Das Bundesamt für Statistik (BFS) führt alle zwei Jahre eine Studie zu den Lohnunterschieden zwischen Frauen und Männern durch. Diese stützt sich auf die Daten der Schweizerischen Lohnstrukturerhebung. Anhand einer Analyse lässt sich ermitteln, ob Frauen und Männer für gleiche Tätigkeitsprofile gleiche Löhne erhalten.

Die gute Nachricht lautet: es tut sich etwas. Die Bemühungen tragen Früchte. Während der Lohnunterschied zwischen Männern und Frauen 2009 erschreckende 18,9 % betrug, machte er gemäss der schweizerischen Lohnstrukturerhebung 2022 noch 12 Prozent, und im Jahr 2024 noch 8,4 % aus.

Geht man ins Detail, zeigt sich Interessantes: Bei jungen Erwachsenen besteht fast Lohngleichheit, doch bei verheirateten Frauen öffnet sich die Schere. Drei Viertel der Spitzenverdiener mit Monatsgehalt über 16'000 Franken sind männlich.



[Equal Pay Day – BPW Switzerland](#)

Unterschiede nach Zivilstand, Elternschaft und Alter

Die vertiefte Analyse der Zahlen zeigt, dass der Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern bei verheirateten Personen mit Kindern besonders ausgeprägt ist: Während ledige, kinderlose Frauen 1,9% weniger verdienen als ledige, kinderlose Männer, liegt die geschlechtsspezifische Lohndifferenz bei verheirateten Personen mit Kindern bei

satten 21,0%!

Im mittleren und oberen Kader fallen die Löhne von Vätern um 21,4% höher aus als jene von kinderlosen Männern, wohingegen der Lohnunterschied zwischen Müttern und kinderlosen Frauen lediglich 6,6% beträgt. Es zeigt sich, dass dieser mit der Elternschaft (Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Kindern) verbundene Lohnunterschied bei Männern nach wie vor deutlich ausgeprägter ist als bei Frauen.

Im Allgemeinen steigt die Lohndifferenz mit zunehmendem Alter stetig an. Insbesondere bei verheirateten Personen ist dies zu beobachten: Verheiratete Frauen in der Altersgruppe bis und mit 29 Jahre verdienen 6,6% weniger als verheiratete Männer der gleichen Altersgruppe, während der Unterschied in der Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen bei 12,6% liegt und bei Personen ab 50 Jahren 19,7% erreicht.

Weshalb die Unterschiede?

Das Lohngefälle zwischen Frauen und Männern in der Schweiz besteht unter anderem deshalb, weil Frauen häufiger in tiefer bezahlten Branchen tätig sind, aufgrund von Familienarbeit öfter Teilzeit arbeiten, seltener Führungspositionen erreichen und «typisch weibliche» Berufe gesellschaftlich weniger anerkannt sind. Ein Teil der Lohndifferenz bleibt jedoch unerklärt. Dies nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch beim öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber. Dieser legt für die einzelnen Funktionen zwar geschlechtsneutrale Lohnklassen fest, ist dabei gegen indirekte Diskriminierung von frauenspezifischen Berufsfeldern aber nicht gefeit. Und auch die konkrete Lohneinreihung beinhaltet durch die Berücksichtigung der anrechenbaren Erfahrung Diskriminierungspotenzial.

Vor diesem Hintergrund ist der Equal Pay Day mehr als ein symbolischer Aktionstag. Er macht auf die strukturellen Ursachen der Lohnungleichheit aufmerksam – darunter die

Teilzeitfalle, traditionelle Rollenbilder und weitere Faktoren, die die wirtschaftliche Gleichstellung von Frauen beeinträchtigen.

Ein volkswirtschaftliches Problem

Dass Frauen weniger verdienen als Männer ist nicht nur einfach schade für die Betroffenen. Es ist darüber hinaus auch ein volkswirtschaftliches Problem. Die schlechtere Bezahlung von Frauen, wie auch Fehlanreize bei den Steuern und fehlende bzw. zu teure Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und ältere Angehörige führen dazu, dass trotz guter Ausbildung nur ein Teil der Arbeitskraft der Frauen am Arbeitsmarkt verfügbar ist. Dabei ist unsere Wirtschaft aufgrund der demografischen Entwicklung und der restriktiven Ausländerpolitik auf dieses Arbeitskräftepotential angewiesen.

Die Kombination aus unfairer Entlohnung, hohen Betreuungskosten und Steuerprogression führt dazu, dass sich viele Frauen für einen längeren Zeitraum ganz oder teilweise aus dem bezahlten Erwerbsleben zurückziehen.

Equal Pay Day 2026: Back to the Roots

BPW Switzerland stellt den Equal Pay Day 2026 unter das Motto «**Back to the Roots**». Damit werden die grundlegenden verfassungsrechtlichen Prinzipien der Gleichstellung stärker in den Fokus gerückt. Mit den zahlreichen, lokal von BPW Sektionen durchgeführten Aktionen hat der Tag somit noch nichts an Aktualität und Notwendigkeit eingebüsst.

Lohnrunde 2026

geschrieben von Enesa Sefedini | April 15, 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 Realloohnerhöhung.

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

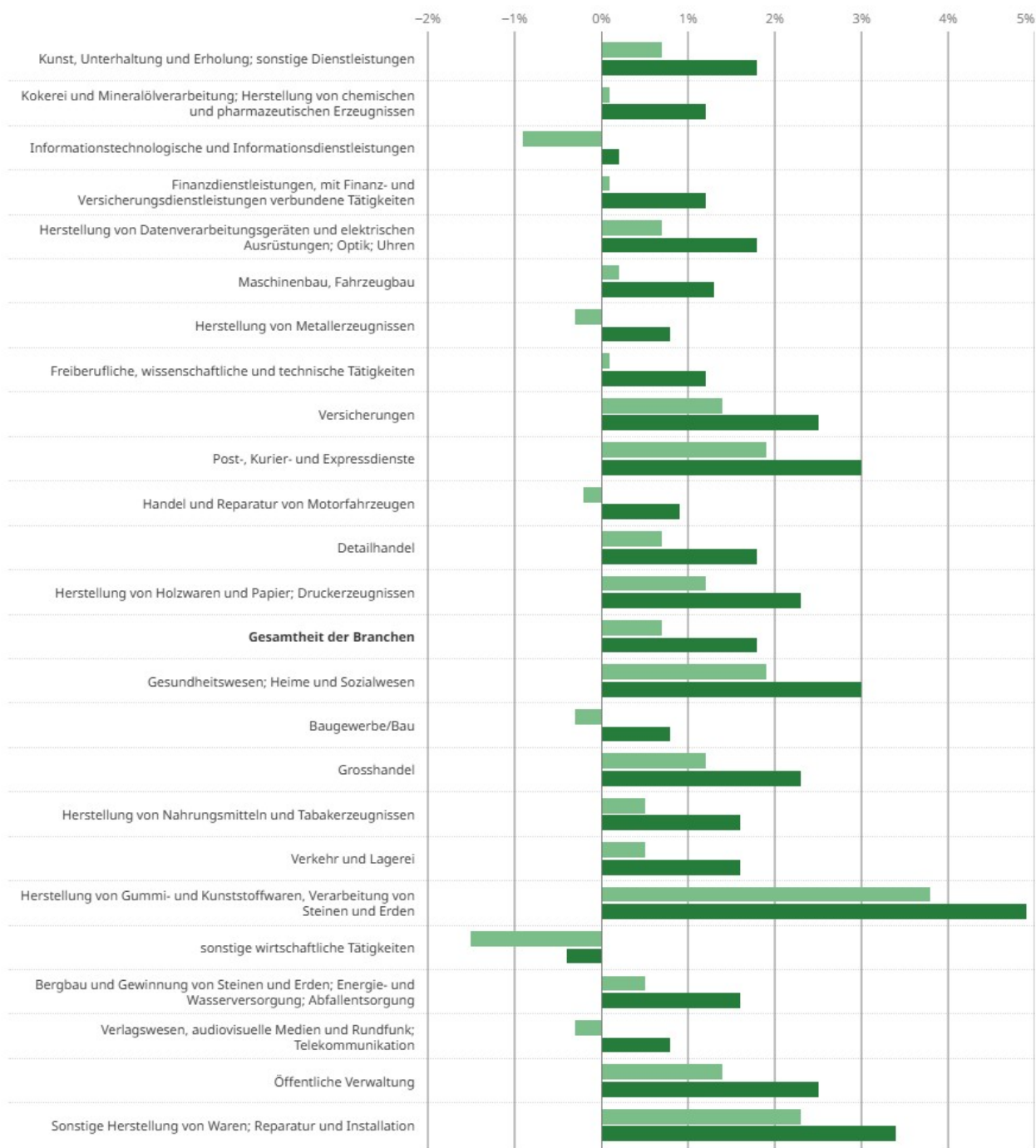
2024 erhöhte sich der Nominallohnindex der Schweiz gegenüber dem Vorjahr durchschnittlich um 1,8% auf 104,2 Punkte (Basis 2020 = 100). Gemäss den Berechnungen des Bundesamtes für Statistik (BFS) ergab sich unter Einbezug einer durchschnittlichen Jahreststeuerung von +1,1% bei den *Reallöhnen* eine *Erhöhung*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

Entwicklung der Nominal- und Reallöhne 2024 nach Wirtschaftszweig: Veränderung in % gegenüber 2023



■ Reallohnentwicklung ■ Nominallohnentwicklung



Datenstand: 22.04.2025
Quelle: BFS – Schweizerischer Lohnindex (SLI)

gr-d-03.04.03.02
© BFS 2025

Bundesamt für Statistik

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 Realloohnerhöhung 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 Realloohnerhöhung.

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 Realloohnerhöhung oder nicht. Diese Zahlen sind fortzuführen.

Wir denken: 0.5 Prozent Teuerungsausgleich dürfen es schon sein!

Realloohnerhöhung

Die ausgeglichene Teuerung ist kein Argument gegen eine Realloohnerhöhung. 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. *Realloohnerhöhung* 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 Realloohnerhöhung 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.

Realloohnerhöhungen 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 Realloohnerhöhung 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.
- Realloohnerhöhung von 1%. Zusätzliche Realloohnerhöhung 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

Klimawandel in der Schweiz – Gefahren und Schutzmassnahmen

geschrieben von Enesa Sefedini | April 15, 2026

Von **Delano Landtwing**, Head Property & Engineering Lines

Der Klimawandel hat weltweit dramatische Folgen, auch bei uns in der Schweiz. Das macht sich zum Beispiel in den Bergen bemerkbar: Der Bereich, in dem es ganzjährig Eis und Schnee gibt, verschiebt sich immer weiter nach oben. Dadurch verändert sich der gesamte Wasserhaushalt, Bergbäche und Flüsse tragen mehr Geschiebe und auch in flacheren Gebieten treten die Flüsse häufiger über die Ufer. Ausserdem kann es in den Bergen vermehrt zu Steinschlägen, Fels- und Bergstürzen, Rutschungen und Murgängen kommen. Doch die Klimaerwärmung hat noch weitere Folgen: Bereits heute gibt es in der Schweiz so viele und so starke Stürme wie nie zuvor. Auch auf extreme Hitze und Trockenheit müssen wir uns künftig häufiger einstellen.

1.5 Grad wärmer seit 1970

Das passiert so schleichend, dass man es kaum bemerkt. Dabei sind die Durchschnittstemperaturen in der Schweiz seit 1970 bereits um 1.5 Grad Celsius gestiegen. Und das hat einschneidende Konsequenzen: Expertinnen und Experten der GEOTEST AG weisen darauf hin, dass sich die Permafrostgrenze in den Alpen bis zum Jahr 2050 um ca. 200 Meter nach oben verschieben wird, gemäss IPCC-Bericht und Brennpunkt Klima.

Höhere Permafrostgrenze – mehr Überschwemmungen

Wenn das ewige Eis sich in höhere Regionen zurückzieht, ist das mehr als ein optisches Problem. Es bedeutet auch, dass der gesamte Wasserhaushalt sich verändert, Bergbäche und Flüsse mehr Geschiebe bis ins Mittelland tragen und auch in flacheren Gebieten die Flüsse häufiger über die Ufer treten. In den Bergen wird es vermehrt zu Steinschlägen, Fels- und

Bergstürzen, Rutschungen und Murgängen kommen.

Schutz vor Naturgefahren

Schon einfache Massnahmen reduzieren das Schadensrisiko aufgrund von Überschwemmungen: Mobile Sperrelemente vor Kellerfenstern oder Tiefgarageneinfahrten können das Wasser stoppen. Bei Aus- und Umbauten kann der Lüftungsschacht so gebaut werden, dass er nicht in Bodenhöhe endet, sondern 50 cm darüber. Ebenfalls sinnvoll ist es, elektrische Leitungen erhöht zu verlegen und alles Wertvolle mit Abstand zum Boden zu lagern.

Erdbeben in der Schweiz – die unterschätzte Gefahr

Eine weitere Naturgefahr wird häufig unterschätzt: Erdbeben. Dabei haben diese hierzulande laut dem Schweizerischen Erdbebendienst der ETH das grösste Schadenspotenzial. Ein erhöhtes Risiko besteht in den Kantonen Wallis, Basel, Graubünden, der Zentralschweiz sowie dem St. Galler Rheintal. In Zürich sind Erdbeben seltener als beispielsweise in Brig, aber dafür wäre das Schadensausmass viel höher – wegen der Baudichte und der höheren Sachwerte. Grössere Schäden entstanden in der Schweiz zuletzt 1946 in Sierre und 1964 in Sarnen. Mit einem starken Beben ist alle 50 bis 150 Jahre zu rechnen – aber es kann auch schon morgen passieren. Und bereits schwächere Beben können teure Schäden verursachen.

Beispiel Lawinenschutz: bauliche Massnahmen für sichere Häuser

Auch bei Murgängen oder Lawinen lässt sich wirksam vorbeugen: Hauseigentümer:innen können eine Verbauung als Keil in den Hang setzen lassen. Sie kann anschliessend begrünt werden, so dass sie kaum noch auffällt. Trifft die Lawine auf den Keil, wird diese geteilt und donnert um das exponierte Haus herum, ohne grössere Schäden anzurichten.

Informationen zum richtigen Versicherungsschutz erhalten Sie unter **0840 80 50 85** oder [online](#). Erwähnen Sie Ihre Mitgliedschaft und profitieren Sie von Sonderkonditionen.

SCHWEIZER LOHNSTRUKTUR 2022

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | April 15, 2026

Der durchschnittliche Monatslohn (privat und öffentlicher Sektor) betrug in der Schweiz im Jahr 2022 brutto CHF 6788. Markante Unterschiede sind je nach Wirtschaftszweig und Profil des Arbeitnehmenden auszumachen. Ein Drittel der Arbeitnehmenden erhielten Boni, während fast jeder achte (12,1%) zu einem Tieflohn angestellt war.

Der durchschnittliche monatliche Bruttolohn von CHF 6788 wurde für eine Vollzeitstelle bezahlt. Bei den tiefsten Löhnen verdienen 10% der Arbeitnehmenden weniger als CHF 4487 für eine Vollzeitstelle, wohingegen den 10% der Arbeitnehmenden mit den höchsten Löhnen über CHF 12 178 bezahlt wurde.

Lohnschere bleibt gleich

Der Gesamtabstand zwischen den tiefsten und höchsten Löhnen hat sich zwischen 2008 und 2022 gesamtwirtschaftlich (privat und öffentlicher Sektor) minimal verringert. Dabei sind die Löhne der 10% der am besten Verdienenden am meisten gestiegen (13,5%), die der 10% am schlechtesten bezahlten um 14,3% und die der Mittelschicht um 11,5%.

Branche definiert Lohnniveau

Am oberen Ende der Lohnschere finden sich Branchen wie Informationstechnologie (CHF 9412), Pharmaindustrie (10 296), Banken (CHF 10 491) und die Tabakindustrie (CHF 13 299). Rund um den Durchschnittslohn finden sich Branchen wie das Baugewerbe (CHF 6410), die Luftfahrt (CHF 6980), die

Maschinenindustrie (CHF 7245) und der Grosshandel (CHF 7414).

Am unteren Ende reihen sich unter anderem ein: Detailhandel (CHF 5095), Gast-gewerbe (CHF 4601), Beherbergung (CHF 4572) und persönliche Dienstleistungen (CHF 4384).

Mehr als eine halbe Million Arbeitnehmende, das sind 10,5% aller Arbeitnehmenden, waren 2022 in solchen Tieflohnstellen beschäftigt. Diese Zahl ist seit Jahren konstant.

Ausbildung und Verantwortung differenzieren Lohn weiter aus Arbeitnehmende mit einem universitären Abschluss wurden pro Monat für eine Voll-zeitstelle brutto CHF 10 210 entlöhnt. Ein Fachhochschulabschluss resultierte in CHF 9000 und eine EFZ in CHF 6190 Lohn. Dabei war aber schlussendlich die Stellung innerhalb der Firma noch weiter entscheidend für den effektiven Lohn.

So erhielt eine Hochschulabgängerin in verantwortungsvoller Position CHF 13 883 wohingegen ein solcher ohne Verantwortung mit CHF 8481 entlöhnt wurde. Mit einem EFZ konnte zwischen CHF 8106 und 5970 verdient werden je nach Verantwortung.

Die Daten zeigen auch, dass Führungs-kräfte ohne Schweizer Pass (CHF 12 791) mehr verdienten als Schweizer Führungs-kräfte (CHF 10 476).

In Anstellungen ohne Führungsverantwortung erhielten Schweizer Arbeitnehmende (CHF 6496) mehr als Arbeitnehmende ohne Schweizer Pass (CHF 5300).

Geschlechterspezifischer Lohnunter- schied

Der Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern verringert sich langsam. So lag er im Jahr 2022 bei 9,5% gegenüber 10,8% im Jahr 2020 und 11,5% im Jahr 2018. Die-se Unterschiede lassen sich teilweise durch unterschiedliche berufliche Anforderungen erklären, die für die Ausübung einer Stelle gefordert werden.

Auf der anderen Seite widerspiegeln sie die unterschiedliche

Integration der Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. So erhielten Frauen in Führungspositionen CHF 9565, Männer aber CHF 11 212. Dies entspricht einem Unterschied von 14,7%. Am anderen Ende der Lohnschere war dies weniger ausgeprägt mit 5,7% weniger Lohn für die Frauen.

Stellen mit weniger als CHF 4500 (sogenannten Tieflohnstellen) waren zu 62,1% durch Frauen besetzt, wohingegen Stellen mit einem Lohn von über CHF 16 000 zu 75,4% durch Männer besetzt waren.

13. Monatslohn und Boni

Die grosse Mehrheit (76,2%) der Arbeit-nehmenden erhielt einen 13. Monatslohn. Im Jahr 2022 zahlten lediglich 27,6% der Firmen gar keinen 13. Monatslohn.

Obwohl weniger Arbeitnehmende Boni erhielten (33,6%), stieg deren Wert auf durch-schnittlich CHF 11 670.

Die Höhe der Boni variiert je nach Branche und Verantwortung. So erhielten das obere Kader in der öffentlichen Verwaltung CHF 4792, im Detailhandel CHF 22 111, in der Maschinenindustrie CHF 47 097, im Grosshandel CHF 96 416, bei den Banken CHF 146 100 und in der Tabakindustrie CHF 293 830. Personen ohne Führungsverantwortung erhielten durchschnittlich CHF 4870 Boni.

Regionale Lohnunterschiede

Ein weiterer Faktor betreffend die Lohn-unterschiede ist der Arbeitsort. In den Regionen Zürich, Genfersee und Nordwestschweiz erhalten die oberen Kader am meisten Lohn (ca. CHF 11 000). Das Tessin hat hier mit CHF 8755 das Nachsehen. Diese Unterschiede lassen sich teilweise mit der räumlichen Konzentration der Wirtschaftszweige (z. B. Banken, Tabak, Pharma) erklären.

Quelle: Bundesamt für Statistik (Link zum Bericht via QR-

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

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | April 15, 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 Stellenwechselemöglichkeiten. 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 Entlohnung 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