

## Alternde Schweiz

Wie der demografische Umbruch zum Innovationsmotor für den öffentlichen Sektor wird

# Inhalt

1. Zusammenfassung 04
2. Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den öffentlichen Sektor 06
3. Drei Ansätze für einen langfristig resilienten öffentlichen Sektor 12
  - 3.1. Schlanke Verwaltung durch Überprüfung von Abläufen, Aufgaben und Ausgaben 13
  - 3.2. Zeitgemässe Infrastruktur als Grundlage für mehr Effizienz 16
  - 3.3. Vorausschauende Personalplanung und bessere Nutzung des Inländerpotenzials 18
4. Handlungsempfehlungen 20
5. Ansprechpartner und Autoren 22

# Über die Studie

Dieser Artikel baut auf unserer Grundlagenstudie «Alternde Schweiz: Zeit zu handeln» und der dazugehörigen Vertiefungsstudie «Alternde Schweiz: Arbeitsmarktdynamik für nachhaltiges Wachstum überdenken» auf.

Im Rahmen dieses Artikels über den Einfluss des demografischen Wandels auf den öffentlichen Sektor der Schweiz wurden Interviews mit verschiedenen Experten aus der Verwaltung, der Wirtschaft und der Wissenschaft geführt. Für deren wertvolle Einblicke und Einschätzungen möchten wir uns an dieser Stelle herzlich bedanken, insbesondere bei jenen, deren Aussagen in der Studie zitiert wurden. Die zugrunde liegenden Analysen und Interviews wurden zwischen Februar 2025 und Mai 2025 durchgeführt.



---

# Zusammenfassung

01



# 1. Zusammenfassung

Die demografische Alterung stellt eine der zentralen Herausforderungen für den öffentlichen Sektor in der Schweiz dar. Der immer stärker ins Gewicht fallende Ruhestand der Babyboomer-Generation sowie die niedrige Geburtenrate führen zu einem Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung. Gleichzeitig steigt in vielen Branchen der Bedarf an Arbeitskräften, was bereits heute zu Fachkräfteengpässen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt führt.

Aufgrund der im Vergleich zur Gesamtwirtschaft überdurchschnittlich fortgeschrittenen Altersstruktur seiner Beschäftigten ist der öffentliche Sektor besonders stark vom demografischen Wandel betroffen. Die zunehmende Pensionierungswelle verschärft diese Situation, da gesamtwirtschaftlich bis 2031 rund ein Fünftel aller Erwerbstätigen pensioniert werden. Die Zuwanderung kann diese Lücke nur bedingt schliessen, erhöht in einigen bereits belasteten Bereichen des öffentlichen Sektors, wie Kinderbetreuung, Bildung und Gesundheitswesen, den Druck sogar zusätzlich. Zudem sind für gewisse Positionen im öffentlichen Sektor Schweiz-spezifisches Fachwissen und Staatsangehörigkeit erforderlich, was die Rekrutierung von Nicht-Schweizern erschwert.

Indirekte Effekte der Alterung, wie etwa die steigende Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen, verstärken die ohnehin bereits hohe Nachfrage nach qualifiziertem Personal in vielen öffentlichen Institutionen. Besonders betroffen sind Einrichtungen im Gesundheitsbereich, etwa Spitäler und Pflegeeinrichtungen, die zunehmend Schwierigkeiten haben, ausreichend qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Da der Arbeitsmarkt im Privatsektor ebenfalls mit substanziellen demografischen Problemen kämpft, entsteht ein zusätzliches Spannungsfeld zwischen Privatwirtschaft und Staat. Das verschärft die Herausforderungen im öffentlichen Sektor weiter. Ohne gezielte Massnahmen drohen erhebliche Engpässe oder gar eine Verschlechterung der öffentlichen Dienstleistungen für die Bevölkerung.

## Der Bericht empfiehlt drei strategische Ansätze für einen langfristig resilienten öffentlichen Sektor:



Bürokratieabbau und Aufgabenüberprüfung, um staatliche Strukturen schlanker zu gestalten.



Einsatz digitaler Technologien und Automatisierung, um Effizienz und Produktivität zu steigern.



Entwicklung gezielter Personalstrategien, um das vorhandene Inländerpotenzial besser auszuschöpfen und zukünftige Kompetenzanforderungen systematisch zu erfüllen.

---

# Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den öffentlichen Sektor

02



## 2. Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den öffentlichen Sektor

Der Schweizer Arbeitsmarkt ist durch einen strukturellen, demografisch bedingten Arbeitskräftemangel geprägt, von dem auch der öffentliche Sektor betroffen ist. Gleichzeitig führt der fortschreitende Wandel hin zu wissensorientierten Gesellschaften zu immer höheren Qualifikationsanforderungen und einer anhaltend starken Nachfrage nach gut ausgebildeten Mitarbeitenden. Laut einer Analyse des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), sind Verwaltungsfachkräfte neben Gesundheitsberufen, IT-Spezialisten und Ingenieuren stärker vom Fachkräftemangel betroffen als der Durchschnitt aller Berufsgruppen.

Innerhalb der Berufsgruppe der Verwaltungsfachkräfte werden einzelne Funktionen in der Sozialverwaltung, der Sozialversicherung und der Steuerverwaltung als «strukturell unterbesetzt» eingestuft. Dies aber unter der Prämisse, dass man tatsächlich die aktuellen Stellen auch in der Zukunft benötigt, um die erforderliche Serviceleistung zu erbringen. Ein ähnlicher überdurchschnittlicher Ersatzbedarf wird auch im öffentlichen Verkehr oder in staatsnahen Bereichen wie der Post aufgezeigt.<sup>1</sup>

Bereits seit 2019 scheiden im öffentlichen Sektor der Schweiz altersbedingt mehr Personen aus dem Arbeitsmarkt aus, als neue hinzukommen. Da viele dieser erfahrenen Fachkräfte in den nächsten zehn Jahren – oftmals vorzeitig – in Pension gehen, verschärft sich der Mangel.<sup>2</sup> Den Herausforderungen, welche durch die sich weiter öffnende Arbeitsmarktschere entstehen, entgegenzutreten, wird auch für die Schweiz in den kommenden Jahren zu einer Daueraufgabe.

Die berufsgruppenspezifische Perspektive des SECO liefert wichtige Hinweise auf strukturelle Engpässe, etwa bei Verwaltungsfachkräften, IT-Spezialisten oder Sozialversicherungsfachleuten. Die zugrunde liegenden Analysen basieren jedoch auf gesamtwirtschaftlichen Daten und differenzieren nicht nach Sektoren – Aussagen zum Ersatzbedarf einzelner Bereiche des öffentlichen Sektors bleiben aus.

Um die Herausforderungen des demografischen Wandels im öffentlichen Sektor sichtbar zu machen, reicht es nicht aus, sich auf einzelne Berufsgruppen zu fokussieren. Ein Blick auf den demografischen Ersatzbedarf auf Organisationsebene soll deshalb als Ergänzung dienen – denn öffentliche Institutionen bestehen nicht aus homogenen Berufsgruppen, sondern vereinen in ihren Verwaltungseinheiten eine Vielzahl hochspezialisierter Berufe: von Juristen über IKT-Spezialisten, Ingenieuren bis hin zu Fachspezialisten der Steuer- und Sozialbehörden.



«Der demografische Wandel stellt auch die Schweizerische Post vor grosse Herausforderungen. Der Rückgang an Arbeits- und Fachkräften erschwert es zunehmend, qualifiziertes Personal zu finden – auch in klassischen Betriebsfunktionen, die in der öffentlichen Diskussion über den Fachkräftemangel oft zu wenig beachtet werden.»

**Jesko Herre, Leiter HR-Strategie & Leiter HR-Geschäftspartner Funktionsbereiche, Schweizerische Post**



## Hoher Personalbedarf infolge steigender Anzahl an Pensionierungen

Im Durchschnitt der Jahre 2019 und 2021 lag der gesamtwirtschaftliche Anteil der Erwerbstätigen, die in den nächsten zehn Jahren das Rentenalter erreichen, bei 20,7%. Bis 2031 wird damit jeder fünfte Erwerbstätige in der Schweiz pensioniert und muss – vorausgesetzt, die Stellen sollen erhalten bleiben – durch neue Arbeitskräfte ersetzt werden.<sup>4</sup>

Wie das jüngste Wirtschaftsmonitoring des Kantons Zürich zeigt, kann auch die Zuwanderung diese Lücke nur punktuell schliessen und lässt andernorts sogar neue Herausforderungen entstehen. Um die heutige Altersstruktur bis 2050 aufrechtzuerhalten, wäre bei einer niedrigen Geburtenrate eine doppelt so hohe Zuwanderung wie in den vergangenen zehn Jahren erforderlich.<sup>5</sup> Unsere Nachbarländer sind jedoch ebenfalls vom demografischen Wandel betroffen, weshalb künftig auch dort die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften weiter steigen dürfte. Zudem gilt es zu beachten, dass zugewanderte Fachkräfte und deren Angehörige auch Konsumenten sind, die hierzulande Waren und Dienstleistungen, Infrastruktur und Wohnraum benötigen. Folglich verringert die Zuwanderung zwar den Arbeitskräftemangel punktuell in spezifischen Berufsfeldern, erzeugt andernorts jedoch gleichzeitig auch zusätzlichen Personalbedarf. Dies gilt exemplarisch für das lokale Gewerbe wie Bäckereien, Handwerksbetriebe, aber auch für bereits belastete Bereiche des öffentlichen Sektors, darunter die Kinderbetreuung, die Bildung oder das Gesundheitswesen.<sup>6</sup>

Für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung kommt erschwerend hinzu, dass oft Schweiz-spezifisches Fachwissen, Sprachkenntnisse oder sogar die Schweizer Staatsangehörigkeit erforderlich sind. Zugewanderte Arbeitskräfte bieten dort oftmals keine sofortige Abhilfe.<sup>7</sup>

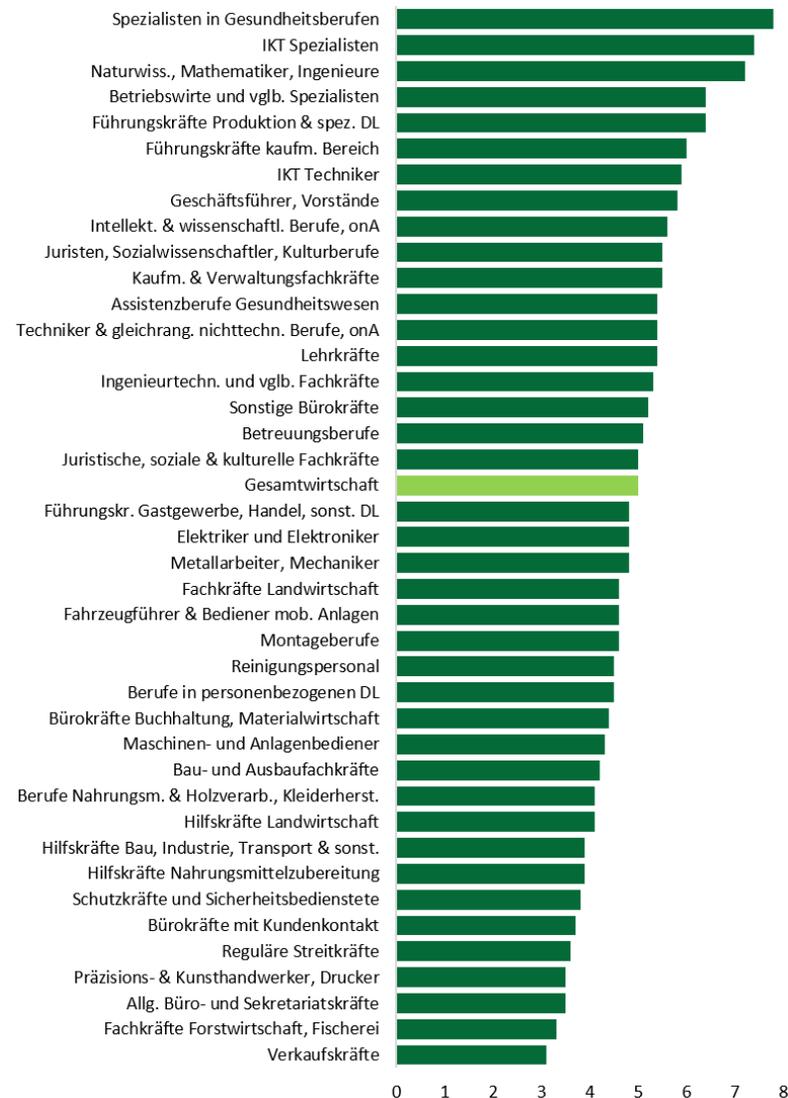


Abb. 1: Index Arbeitskräftemangel nach Berufsgruppen. Quelle: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2023)

## Einzelne Einheiten der Bundesverwaltung besonders betroffen von demografischen Veränderungen

Bereits 2015 gaben zwei Drittel von 54 durch die Bundeskanzlei befragten Bundesstellen an, dass sie in ihrem Zuständigkeitsbereich von den Herausforderungen des demografischen Wandels betroffen seien.<sup>8</sup> Knapp zehn Jahre nach der Befragung spitzt sich die Situation weiter zu. Laut einer Analyse des Eidgenössischen Personalamts (EPA) werden innerhalb der Bundesverwaltung bis 2034 knapp ein Drittel aller Angestellten pensioniert.<sup>9</sup> Einzelne Verwaltungseinheiten sind besonders stark betroffen - darunter das Bundesamt für Kommunikation, das Bundesamt für Bauten und Logistik oder auch das Bundesamt für Verkehr. Neben diesen Fachbehörden weisen sicherheits- und infrastrukturelevante Bereiche wie die Verteidigung, das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und das Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit hohe Ersatzraten aus und könnten infolge der Sicherheitsanforderungen zusätzlich belastet werden.

## Fortgeschrittene Altersstruktur auch in vielen Kantonsverwaltungen

Auch in den Kantonsverwaltungen gibt es grösstenteils einen überdurchschnittlich hohen demografischen Ersatzbedarf. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht den zukünftigen Arbeitskräftebedarf für die kommenden Jahre, indem der Anteil der Mitarbeitenden, die ihr 50. Lebensjahr bereits überschritten haben, der Gesamtbelegschaft der jeweiligen Verwaltung gegenübergestellt wird. Sieben Kantone teilen auf Anfrage mit, dass sie zwar interne Personalstatistiken führen, aber diese entweder nicht für die Öffentlichkeit bestimmt seien oder keine Angaben zur Altersstruktur beinhalten. Andere, wie das Finanzdepartement des Kantons Appenzell Innerrhoden, sehen Handlungsbedarf und werden ab 2025 sogar Personalkennzahlen zum demografischen Ersatzbedarf pro Departement erarbeiten. Wo Personal- und Finanzämter entsprechende Statistiken führen, wird deutlich, dass der Ersatzbedarf für die kommenden Jahre erheblich ist.

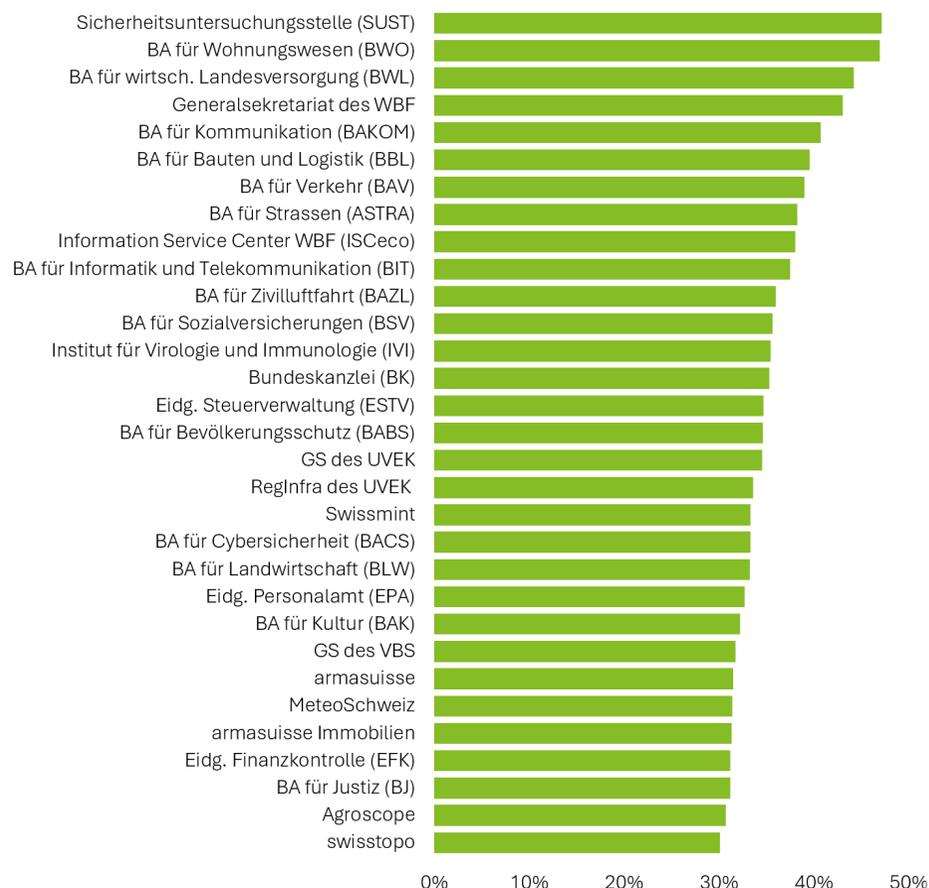


Abb. 2: Demografischer Ersatzbedarf ausgewählter Verwaltungseinheiten der Bundesverwaltung bis 2034 (in %); Quelle: Eidgenössisches Personalamt (EPA)

Im Kanton Bern beispielsweise fallen insgesamt 4'867 Personen in das Alterssegment der Fünfigjährigen (40% aller Mitarbeitenden). Beschäftigte ab 55 Jahren stellen knapp 26% der Belegschaft, während Mitarbeitende, die Ende Dezember 2024 bereits zwischen 60 und 64 Jahre alt waren, immer noch knapp 11% ausmachen.

In der Kantonsverwaltung St. Gallen zeigt sich ein ähnliches Bild. Einzelne Departemente wie das Finanzdepartement (46,3%), das Bildungsdepartement (45,6%), das Volkswirtschaftsdepartement (49,6%) und das Gesundheitsdepartement (47,6%) müssten – vorausgesetzt, alle Stellen sollen erhalten bleiben – in den kommenden Jahren sogar nahezu die Hälfte ihrer Mitarbeitenden aufgrund von Pensionierungen nachbesetzen.

Im Kanton Genf weist das Departement für Wirtschaft und Arbeit (DEE) laut Daten des Office du personnel de l'Etat (OPE) per Ende Dezember einen besonders hohen Altersdurchschnitt auf: 57% der Mitarbeitenden sind dort bereits älter als 50 Jahre. Im Baudepartement (DT) sind es knapp die Hälfte der Belegschaft, und auch die weiteren Departemente haben jeweils deutlich über ein Drittel an Mitarbeitenden, die heute bereits über 50 Jahre alt sind.

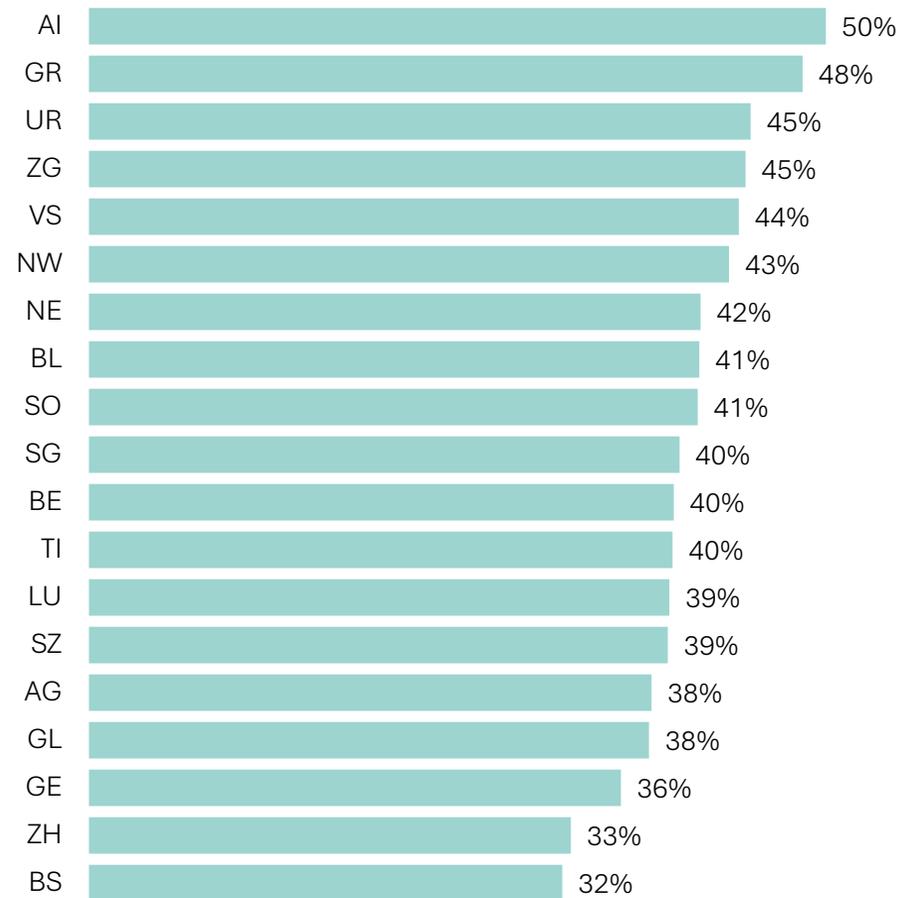


Abb. 3: Anteil Kantonsverwaltungsangestellte, die per 31.12.2024 das 50. Lebensjahr erreicht haben (festangestelltes Personal ohne Lernende und Praktikanten; Solothurn, Nidwalden per 31.12.2023); Quelle: Deloitte, 2025.

Neben Bundes- und Kantonsverwaltungen sind kleinere öffentliche Gemeindeverwaltungen von demografischen Veränderungen teilweise noch stärker betroffen und haben in ihrem lokalen Kontext – vor allem in technischen Bereichen wie den Bauverwaltungen – ebenso grosse Schwierigkeiten qualifiziertes Personal zu finden.<sup>10 11</sup>

### Erhöhter Druck durch indirekte Effekte der Alterung

Der Fachkräftemangel wird aber nicht nur durch Personalabgänge verschärft, sondern auch durch indirekte Effekte, die eine alternde Bevölkerung mit sich bringt. Ältere Menschen haben eine höhere Nachfrage nach Gesundheits- und Pflegedienstleistungen, was den Personalbedarf in den betroffenen Bereichen entsprechend steigert.

Spitäler und Spitex-Organisationen stehen vor Schwierigkeiten, den steigenden Bedarf an Pflege- und Behandlungsleistungen mit einer schrumpfenden Fachkräftebasis zu bewältigen. Besonders betroffen sind hier geriatrische und pflegerische Bereiche, da mit dem steigenden Durchschnittsalter auch die Zahl der Patientinnen und Patienten mit komplexen, altersbedingten Erkrankungen zunimmt. Innovative Versorgungsmodelle und eine gezielte Personalpolitik sind notwendig, um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken.<sup>12</sup>

Hohe Ersatzquoten in der Verwaltung, spezialisierte Qualifikationsprofile und eine strukturell veränderte Nachfrage gewisser Dienstleistungen des öffentlichen Sektors setzen viele öffentliche Institutionen zukünftig unter Druck. Ohne gezielte Massnahmen drohen Wissensverlust, eine Abnahme der Innovationsfähigkeit, Engpässe in der Aufgabenerfüllung oder Überlastung bestehender Mitarbeitenden.



---

# Drei Ansätze für einen langfristig resilienten öffentlichen Sektor

# 03



## 3. Drei Ansätze für einen langfristig resilienten öffentlichen Sektor

Der demografische Wandel verschärft nicht nur den Arbeitskräftemangel, sondern führt auch zu steigenden Kosten bei der Altersvorsorge, der Gesundheitsversorgung und der öffentlichen Infrastruktur. Was auf den ersten Blick als Gefahr erscheint, kann sich aber auch als Katalysator für mehr Effizienz und Innovation erweisen, nämlich wenn gewachsene Strukturen überdacht und zukunftsfähiger gestaltet werden. Im Folgenden schlagen wir drei Ansätze vor, wie öffentliche Institutionen die Herausforderungen für sich als Chance nutzen können.

### 3.1. Schlanke Verwaltung durch Überprüfung von Abläufen, Aufgaben und Ausgaben

Erstens sollte ein moderner Staat auf neue Herausforderungen reagieren, indem auch staatliche Strukturen und Aufgaben immer wieder kritisch hinterfragt werden. Durch den Abbau von Bürokratie, die Überprüfung staatlicher Leistungen und die Priorisierung öffentlicher Mittel kann der öffentliche Sektor effizienter werden, Kosten senken und dadurch dem steigenden Arbeitskräftemangel entgegenwirken.

#### Bürokratie abbauen, Regulierung reduzieren

Unter anderem reagiert die Schweiz auf aktuelle Herausforderungen mit einer deutlich stärkeren Regulierung im Vergleich zu früher. Entgegen der allgemeinen Annahme hat zwar die Zahl der Bundesgesetze zwischen 1972 und 2022 „nur“ um 13 Prozent zugenommen, doch ist die Anzahl der Verordnungen seither stark gestiegen – auf ein Gesetz pro Jahr folgen acht Verordnungen.



Die Gesetze werden ausserdem komplizierter und länger – im Schnitt um 39 Wörter pro Jahr und Gesetz. Das ist gerade für die vielen KMUs im Land problematisch, denn ohne juristische und technische Fachkenntnisse wird es immer schwieriger, Gesetzestexte überhaupt noch zu verstehen.<sup>13</sup> Dazu kommt, als „Schattenseite“ des Föderalismus, eine ebenfalls zunehmende Flut an kantonalen und kommunalen Vorschriften, welche die Unternehmen ebenfalls korrekt einhalten müssen.

Nicht überraschend also, dass laut dem Bürokratiemonitor des SECO 60 Prozent der befragten Unternehmen die administrative Belastung in der Schweiz als «eher hoch» oder «hoch» empfinden. Der Regulierungsaufwand beläuft sich hierzulande laut Staatssekretariat auf 6,3 Milliarden Franken pro Jahr – das ist mehr als die gesamten Verteidigungsausgaben der Schweiz.<sup>14</sup> Dass die Unternehmen dies im Alltag spüren, geht auch aus der aktuellen CFO-Umfrage von Deloitte heraus, in der Schweizer CFOs Regulierung als eines der vier grössten Risiken für ihr Unternehmen einstufen.<sup>15</sup>

Bürokratie ist teuer und verursacht auch Aufwand – sowohl für die Bevölkerung als auch für Unternehmen. Ausgeprägt ist sie beispielsweise im Bauwesen, wo Ortsbild oder Lärmschutz Projekte verhindern und Aufwand für staatliche Bewilligungsbehörden schaffen. In den letzten Jahren kamen umfangreiche staatlich verordnete Vorschriften im Bereich des Nachhaltigkeitsreporting dazu. Die jährliche Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Schweiz bindet mehrere Zehntausend Arbeitskräfte – nicht nur im privaten, sondern viele davon auch im öffentlichen Sektor.



Solche Detailvorgaben hemmen das Unternehmertum, erhöhen die Betriebskosten und schränken die Wirtschaftsfreiheit ein. Auch die sonst eher regulierungsfreundliche EU-Kommission hat erkannt, dass eine Vereinfachung der gesetzlichen Vorgaben im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung und der damit verbundene Abbau von Bürokratie notwendig ist.<sup>16</sup> Laut einer Untersuchung der Universität Zürich geht in rund 60 Prozent der Fälle der Anstoss für neue Gesetze von der Verwaltung selbst aus. Zählt man die Verordnungen hinzu, wird deutlich: Die Verwaltung ist nicht nur Vollzugsorgan, sondern auch treibende Kraft neuer Regulierungen.<sup>17</sup>

Die öffentliche Verwaltung trägt eine Mitverantwortung, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass trotz demografischem Druck wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftlicher Wohlstand erhalten bleiben. Sie muss nicht nur neue Gesetze initiieren, sondern Erfolg und Qualität vermehrt darüber definieren, dass untaugliche und störende Vorschriften auch konsequent abgeschafft werden. Dass dies kein unmögliches Unterfangen ist, zeigte Grossbritannien in den Jahren 2011 bis 2014 mit der «Red Tape Challenge», bei der über 3'000 Regulierungen gelöscht oder verbessert wurden, was zu jährlichen Einsparungen von 1,2 Milliarden Pfund für den Privatsektor führte.<sup>18</sup> Auch in der Schweiz sind unnötige Regulierungskosten wieder vermehrt abzubauen und künftige Regeln einzudämmen, denn sie schaffen immer auch Aufwand und binden Fachkräfte. Fachkräfte, die andernorts in der Verwaltung, aber insbesondere auch in den Unternehmen, die den Staat mit ihren Steuern finanzieren, dringen gebraucht werden.

### Aufgaben priorisieren, Subventionen überprüfen

Neben einem Abbau der Bürokratie ist eine kritische Auseinandersetzung darüber notwendig, welche Aufgaben der Staat grundsätzlich übernehmen soll, welche Leistungen möglicherweise effizienter ausserhalb der Verwaltung erbracht werden können und für welche Zwecke die zunehmend knappen öffentlichen Mittel eingesetzt werden sollen.

Parallel zur Regulierungsdichte wächst nämlich der öffentliche Sektor der Schweiz – und zwar stärker als die Privatwirtschaft. In manchen Städten wächst die Verwaltung sogar schneller als die Bevölkerung: in Basel, Bern und Zürich ist die Zahl der Stellen seit 2011 um jeweils mehr als 20 Prozent gestiegen.<sup>19</sup>

Gerade in Zeiten eines schrumpfenden Arbeitskräfteangebots ist es unerlässlich zu prüfen, welche Leistungen künftig durch die öffentliche Hand erbracht werden sollen und welche auch durch die Privatwirtschaft bereitgestellt werden könnten. Öffentlich-private Partnerschaften, sogenannte Public-Private Partnerships (PPP), könnten zukünftig noch mehr dazu beitragen, knappe Ressourcen zu bündeln und öffentliche Aufgaben effizienter bereitzustellen. Im Bereich der digitalen Verwaltung etwa wurde 2018 die eOperations Schweiz AG gegründet, um gemeinsame Beschaffungen öffentlicher Gemeinwesen zu vereinfachen.

«Die Privatwirtschaft darf überall dort wachsen, wo es die individuellen Bedürfnisse der Bevölkerung rechtfertigen. Der Staat hingegen nur dort, wo ein Marktversagen ausgewiesen ist. Im Zeitabschnitt können sich die Aufgaben des Staates zwar verändern, dass er jedoch ständig wachsen muss, ist schwer nachvollziehbar.»

**Prof. Dr. Christoph A. Schaltegger, Direktor des Instituts für Schweizer Wirtschaftspolitik (IWP) an der Universität Luzern**

Ein weiteres Beispiel für eine erfolgreiche öffentlich-private Partnerschaft ist die sitem-insel AG, das Schweizer Institut für Translationale und Unternehmerische Medizin, das von Bund, Kanton sowie von privaten Förderern unterstützt wird. Die sitem-insel AG fördert durch intensive Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Industrie innovative medizinische Forschung und Entwicklung, um neue Therapien und Technologien schneller zu den Patienten zu bringen.<sup>20</sup> Konzepte wie diese helfen mit, die öffentliche Hand finanziell zu entlasten.

Eine Rationalisierung staatlicher Aufgaben führt nicht nur zu Effizienzsteigerungen und einer geringeren staatlichen Nachfrage nach Personal, sondern schafft durch höhere Steuereinnahmen auch finanziellen Spielraum auf der Einnahmenseite. Um angesichts der demografisch bedingt steigenden Staatsausgaben langfristig handlungsfähig zu bleiben, ist aber auch die ausgabenseitige Kostendisziplin entscheidend.

Die Expertengruppe Aufgaben- und Subventionsüberprüfung hat dem Bundesrat dazu im vergangenen Jahr verschiedene Vorschläge unterbreitet – beispielsweise in dem sie sich für einen Verzicht auf Zuschüsse für automatisiertes Fahren oder die Förderung alternativer Antriebssysteme für Busse und Schiffe starkgemacht hat.<sup>21</sup> Solche Innovationen können jedoch auch aus der Privatwirtschaft kommen, ohne Beteiligung des Staates.

“

«Unternehmer können Lohnwachstum nur durch Produktivitätssteigerung finanzieren, während dieses Fundamentalgesetz für den Staat nicht gilt, da er auf Steuergelder zurückgreifen kann. Es ist daher nicht überraschend, dass der Staat, wenn er die Möglichkeit erhält, über Lohnprämien die besten Talente aus dem Markt abzieht. Was aus individueller Sicht der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin nachvollziehbar und rational ist, stellt gesamtgesellschaftlich ein Problem dar.»

Prof. Dr. Christoph A. Schaltegger, Direktor des Instituts für Schweizer Wirtschaftspolitik (IWP) an der Universität Luzern

”

Zudem binden Subventionen nicht nur finanzielle Mittel, die eine alternde Gesellschaft eher im Gesundheits- oder Sozialwesen bräuchte, sondern auch administrative Ressourcen, die angesichts des sich weiter verschärfenden Arbeitskräftemangels dringend gesucht sind.

### Lohnsystem überprüfen, Privatwirtschaft entlasten

Gemäss dem Institut für Schweizer Wirtschaftspolitik (IWP) verdient jemand, der beim Staat angestellt ist, mehr, als er in seinem Alter und mit seiner Qualifikation in einer vergleichbaren Anstellung in der Privatwirtschaft erhalten würde.<sup>22</sup> Entsprechend ist der öffentliche Sektor vom zunehmenden Fachkräftemangel heute noch weniger betroffen als die Gesamtwirtschaft. Laut dem BSS-Fachkräfteindex haben praktisch alle Branchen Mühe, die nötigen Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden – mit Ausnahmen der öffentlichen Verwaltung.<sup>23</sup>

Wenn die öffentliche Verwaltung mit überdurchschnittlichen Löhnen und attraktiven Nebenleistungen wirbt, entzieht sie kleinen und mittelgrossen Unternehmen zuweilen Personal, das für die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung entscheidend ist. Während der Staat durch Steuereinnahmen auf produktive Unternehmen angewiesen ist, konkurriert er zugleich mit ihnen um dieselben Talente – teilweise mit Konditionen, die sich kleinere Firmen kaum leisten können.

In einer alternden Gesellschaft mit zunehmend knappen Arbeitskräften ist es zentral, dass sich der Staat nicht zulasten der Wirtschaft organisiert. Anstatt dem steigenden demografischen Ersatzbedarf mit attraktiveren Löhnen zu begegnen, könnte sich die öffentliche Verwaltung zukünftig auch vermehrt darauf konzentrieren, ihren Personalbedarf durch effizientere Strukturen und moderne, digitale Infrastrukturen zu reduzieren.

## 3.2. Zeitgemässe Infrastruktur als Grundlage für mehr Effizienz

Zweitens kann der öffentliche Sektor durch den Ausbau digitaler Infrastrukturen und den gezielten Einsatz neuer Technologien Effizienzpotenziale noch stärker ausschöpfen. Denn technologische Innovationen bieten enormes Potenzial, auch dem angehenden Personalmangel im öffentlichen Sektor entgegenzuwirken. Durch Automatisierung, Digitalisierung und den gezielten Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) lassen sich Prozesse effizienter gestalten, Verwaltungsaufgaben reduzieren und damit – mittels «Digitalisierungsdividende» – die Nachfrage nach bestimmten Fachkräften reduzieren.

Der OECD Digital Government Index 2023 hebt hervor, dass der gezielte Einsatz digitaler Technologien die Effizienz des öffentlichen Sektors erheblich steigern kann. Digitale Verwaltungsprozesse ermöglichen es, mit weniger Personal gleichbleibende oder sogar bessere Serviceleistungen zu erbringen.<sup>24</sup> Angesichts eines schrumpfenden Arbeitskräfteangebots ist die verstärkte, zielgerichtete Digitalisierung zentraler denn je. Länder mit fortschrittlichen digitalen Verwaltungsstrukturen beweisen, dass Automatisierung und digitale Lösungen den Fachkräftemangel innerhalb der Verwaltung abfedern und den administrativen Aufwand reduzieren können.

### Zeitgemässe digitale Infrastruktur als Grundlage für effiziente Verwaltung

Gemäss Digitale Verwaltung Schweiz (DVS), die für die strategische Steuerung und Koordination der Digitalisierungsaktivitäten von Bund, Kantonen und Gemeinden verantwortlich ist, werden zahlreiche Digitalisierungsprojekte von verschiedenen Gemeinwesen gleichzeitig durchgeführt, was zu ineffizienter Ressourcennutzung und höheren Kosten führt und den Fortschritt bei der Implementierung einer umfassenden digitalen Verwaltung behindert.<sup>25</sup>



«Um den in Betriebsfunktionen zunehmend spürbaren Arbeitskräftemangel zu kompensieren, setzt die Schweizerische Post verstärkt auf Automatisierung und Digitalisierung. Technologie wird eingesetzt, um die Produktivität in der Briefzustellung zu steigern, was direkt gegen die abnehmende Briefmenge wirkt. Dies umfasst beispielsweise die Optimierung von Zustellrouten oder den Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Sortierung und Verzollung.»

**Jesko Herre, Leiter HR-Strategie & Leiter HR-Geschäftspartner Funktionsbereiche, Schweizerische Post**



Gerade Cloud-Technologien bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten, die aktuellen Herausforderungen der digitalen Transformation anzugehen und innovative Lösungen zu entwickeln – doch ihr Potenzial ist in der Schweiz bisher kaum ausgeschöpft.<sup>26</sup> Wie eine kürzliche Deloitte-Studie zeigte, sieht auch eine Mehrheit der befragten Verwaltungsmitarbeitenden Cloud-Lösungen als wirksame Grundlage zur Effizienzsteigerung.<sup>27</sup> Denn Cloud-Technologien bilden meist die Basis für Big-Data-Analysen und den erfolgreichen Einsatz von Automatisierung und KI. Um ihr Effizienzpotenzial zu entfalten, müssen Verwaltungsdaten jedoch system- und behördenübergreifend nutzbar sein.

Wie der Open Data Maturity Report, der jährlich die Fortschritte europäischer Länder bei der Bereitstellung und Nutzung von offenen Daten bewertet, zeigt, weist die Schweiz in diesem Bereich erhebliches Verbesserungspotenzial auf. Zwar hat sich die Schweiz gegenüber dem Vorjahr um drei Plätze verbessert, liegt aber mit Rang 20 bei 34 bewerteten Ländern weiterhin im hinteren Mittelfeld.<sup>28</sup>

Ein digital reifer Staat zeichnet sich durch eine datengetriebene Verwaltung aus. Das bedeutet, dass Daten nicht nur gesammelt, sondern als strategisches Steuerungsinstrument in Planung, Umsetzung und Evaluation von Verwaltungs- und Gesetzgebungsprozessen genutzt werden – etwa zur vorausschauenden Ressourcensteuerung, zur bedarfsgerechten Leistungserbringung oder zur Identifikation von Optimierungspotenzialen.<sup>29</sup>

Beispiele wie die geplante Digitalisierung des Wohnsitznachweises oder der Aufbau eines One-Stop-Government-Portals zeigen, wie konkrete E-Government-Anwendungen in der Praxis aussehen. Digitale Behördenangebote erhöhen die zeitliche Verfügbarkeit und machen staatliche Dienstleistungen zunehmend ortsunabhängig. Dadurch, dass Unternehmen und Bevölkerung ihre Behördengänge grösstenteils online erledigen, sinkt in gewissen Bereichen der Bedarf an Verwaltungsmitarbeitenden. Um Effizienzgewinne von digitalen Verwaltungslösungen abzuschöpfen, sind moderne Infrastrukturen als Grundvoraussetzungen jedoch unabdingbar. Eine proaktive Verwaltung, die die Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen datenbasiert antizipiert, kann Personalengpässe durch effizientere und vorausschauende Dienstleistungsprozesse teilweise reduzieren.

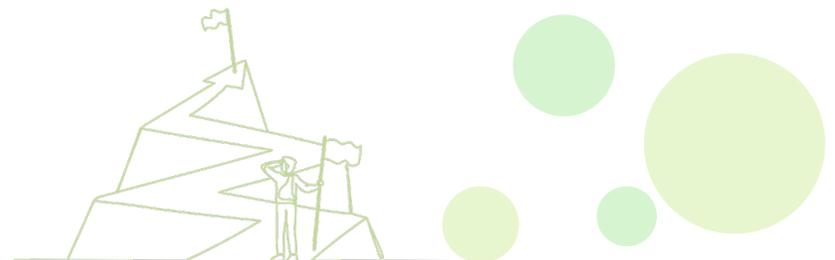
«Wir sind uns des zunehmenden Mangels an qualifiziertem Personal bewusst. Neben der Berücksichtigung des vermehrten Bedürfnisses nach flexiblen Arbeitsformen und Arbeitszeitgestaltung ermöglichen wir ein flexibles Renteneintrittsalter (58–65 Jahre). Unter bestimmten Voraussetzungen ist es gar erlaubt, bis zum Alter von 70 Jahren weiterzuarbeiten. Wo immer möglich, setzen wir zudem auf Digitalisierung, Automatisierung und in Zukunft sicherlich auch vermehrt auf künstliche Intelligenz, um Effizienz und Produktivität zu steigern.»

Dienststelle für Personalmanagement, Kanton Wallis

## Sicherheit bleibt eine ständige Herausforderung

Trotz weitreichender Chancen auf Effizienzgewinne bestehen gleichzeitig erhebliche Herausforderungen, Digitalisierungsprojekte mit der nötigen IT-Sicherheit voranzutreiben. Sichere Behördenprozesse gewährleisten, dass Unbefugte keinen Zugang zu den Systemen, Daten und Kommunikationswegen der öffentlichen Verwaltung erhalten und der Schutz von Personendaten jederzeit gewährleistet ist. In vielen Behörden fehlen jedoch einheitliche Mechanismen zur Risikobewertung digitaler Projekte.

Neben technischen sind organisatorische Risiken ebenso relevant: Studien zeigen, dass mangelnde Kommunikation und unzureichende Beteiligung der Mitarbeitenden häufig zu Widerständen bei der Einführung digitaler Lösungen führen.<sup>30</sup> Zusammen mit verwaltungsübergreifenden Kooperationen, klaren Strukturen und Prozessen, definierten Verantwortlichkeiten und effektiven Kontrollmechanismen ist die gezielte Aus- und Weiterbildung der Verwaltungsmitarbeitenden ebenso zentral. Mitarbeitende müssen nicht nur auf neue Aufgaben vorbereitet, sondern auch mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden, um technologische Veränderungen aktiv mitzugestalten. Bei der zunehmenden Anzahl der KI-Projekten in der öffentlichen Verwaltung beeinflusst die Expertise der Mitarbeitenden ausserdem sowohl die Akzeptanz als auch die Qualität neuer KI-gestützter Prozesse. Denn der Mensch bleibt als „Human in the Loop“, der auch zukünftig zentrale Entscheidungen zu verantworten hat, gerade im öffentlichen Sektor ein essenzieller Bestandteil digitaler Transformationsprozesse.<sup>31</sup>



### 3.3. Vorausschauende Personalplanung und bessere Nutzung des Inländerpotenzials

Um dem demografischen Wandel im öffentlichen Sektor entgegenzutreten, muss drittens das inländische Arbeitskräftepotenzial besser ausgeschöpft und die Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeitenden kontinuierlich weiterentwickelt und an die zukünftigen Anforderungen eines sich wandelnden Arbeitsmarktes angepasst werden.

#### Inländerpotenzial ausschöpfen

Teilzeitarbeit hat entscheidend dazu beigetragen, dass insbesondere Frauen in der Schweiz eine hohe Erwerbsquote aufweisen. Gemäss einer aktuellen Erhebung des Personaldienstleisters von Rundstedt und von HR Today arbeiten in der öffentlichen Verwaltung knapp 40% der Mitarbeitenden Teilzeit – ein Wert, der lediglich vom Gesundheitssektor übertroffen wird (siehe Abbildung 4).

Obwohl die Teilzeitarbeit in der Vergangenheit die Arbeitsmarktteilnahme erhöht hat, bringt die derzeitige Praxis auch Herausforderungen mit sich: Die zunehmende Verbreitung von Teilzeitarbeit bei Vollzeitbeschäftigten – oft Männern – verringert das Gesamtarbeitsvolumen. Daher sollten Teilzeitbeschäftigte gezielt incentiviert werden, ihre Arbeitspensen zu erhöhen und Vollzeitbeschäftigte durch möglichst flexible Arbeitszeiten motiviert werden, weiterhin in Vollzeit zu arbeiten.

Ein anderer Ansatz besteht darin, ältere Mitarbeitende länger im Erwerbsleben zu halten, idealerweise auch über das reguläre Rentenalter hinaus. Gerade in der öffentlichen Verwaltung sind finanzielle Anreize dazu oft nicht ausreichend wirksam, da das Rentenniveau bereits vergleichsweise hoch ist und viele Mitarbeitende finanziell abgesichert sogar vorzeitig in Pension gehen. Laut einer Umfrage des Bundesamtes für Sozialversicherung waren knapp 75% der Pensionäre mit ihrer finanziellen Situation bereits vor Einführung der 13. AHV-Rente «zufrieden oder sehr zufrieden».

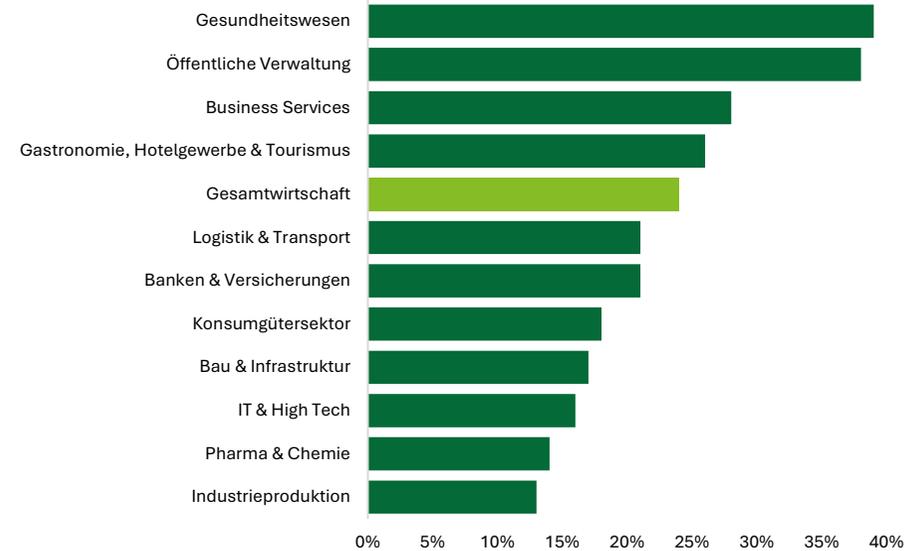


Abb. 4: Anteil Teilzeitarbeitende ausgewählter Sektoren in %. Quelle: in Anlehnung an von Rundstedt, HR Today (2023)

Gerade deshalb gilt es, für ältere Mitarbeitende auch andere Anreize zu schaffen, etwa indem der gesellschaftliche Wert der Tätigkeit und die gesundheitlichen Vorteile der Arbeitstätigkeit stärker kommuniziert und flexible Arbeitsformen über das Rentenalter hinaus ermöglicht werden.

Nur wenn es gelingt, bereits vorhandene Arbeitskräfte stärker und länger in den Arbeitsmarkt einzubinden, lässt sich das Inländerpotenzial wirksam ausschöpfen.

## Mitarbeitende und Lernmodelle zukunftsgerichtet entwickeln

Eine digitale Verwaltung benötigt nicht nur neue Technologien, sondern auch ein Arbeitsumfeld, das lebenslanges Lernen und die Anpassung an Veränderungen fördert. Ein innovationsfreundliches Arbeitsklima ist deshalb eine zentrale Voraussetzung, um Mitarbeitende zu befähigen, durch den Einsatz neuer Technologien, wie Automatisierung und KI, in ihrem Arbeitsumfeld vorhandene Effizienzpotenziale auszuschöpfen.

Laut dem WEF Future of Jobs Report 2025 müssen in den nächsten fünf Jahren dafür insbesondere Qualifikationslücken in den Bereichen KI, Big Data, Cybersicherheit, aber auch beim allgemeinen Technologieverständnis geschlossen werden. Ausserdem ist die Förderung von menschlichen Fähigkeiten wie kreatives Denken, Belastbarkeit und Agilität wichtig, da diese Skills entscheidend sind, um den Anforderungen einer sich schnell verändernden Arbeitswelt gerecht zu werden.<sup>32</sup>

Gerade im öffentlichen Sektor, der zunehmend digitalisierte Leistungen erbringen sollte, wird diese Kompetenzentwicklung zum zentralen Erfolgsfaktor. KI-gestützte Lernplattformen ermöglichen es, individuelle Entwicklungspläne zu erstellen. In der öffentlichen Verwaltung besteht hinsichtlich deren Einführung aber immer noch erhebliches Verbesserungspotenzial.<sup>33</sup> Neben individuell zugeschnittenen Weiterbildungsangeboten bieten diese Plattformen ausserdem Effizienzgewinne, da sich deutlich mehr Personen gleichzeitig weiterbilden lassen – orts- und zeitunabhängig und mit geringerem Personalbedarf als in klassischen Präsenzformaten.

## Strategische Personalplanung schaffen

Wenn Digitalisierung und Automatisierung vorangetrieben werden und gleichzeitig Mitarbeitende befähigt werden, neue Technologien erfolgreich anzuwenden, verringert dies den Bedarf an personellen Ressourcen für Routinetätigkeiten. Dadurch können vorhandene Fachkräfte gezielter für komplexere Aufgaben eingesetzt werden, was Engpässe in der Personalgewinnung verringert und dem wachsenden Arbeits- und Fachkräftemangel entgegenwirkt.

Für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist ein klares Verständnis darüber erforderlich, welche Kompetenzen derzeit in der Organisation vorhanden sind und welche zukünftig benötigt werden. So können sowohl der aktuelle Talentpool als auch der zukünftige Personalbedarf besser erfasst und gesteuert werden.

Voraussetzung dafür sind verlässliche Daten und geeignete Systeme. Dazu zählen u.a. systematische Kompetenzinventare, Skill-Gap-Analysen und IT-gestützte Tools, die den zukünftigen Personalentwicklungsbedarf modellieren können. Solche Instrumente helfen, Entscheidungen über Rekrutierung oder Umschulung evidenzbasiert zu treffen.

Zentral ist ausserdem die Verbindung von Personalplanung mit gezielter interner Talententwicklung. Statt sich primär auf externe Rekrutierung zu stützen, sollte stärker auf die Weiterentwicklung bestehender Mitarbeitender gesetzt werden – etwa durch klare Entwicklungspfade, strategisches Re- und Upskilling sowie eine gezielte Nachfolgeplanung.



«Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels bewerten wir bei jedem Abgang eines Mitarbeitenden, wie interne Kompetenzen optimal genutzt oder weiterentwickelt werden können und entscheiden basierend darauf, welche externen Fachkräfte für die Erfüllung unseres Leistungsauftrags notwendig sind. Dienstchefs und Personalverantwortliche haben über ein Management-Cockpit ausserdem jederzeit Zugang zu relevanten Mitarbeiterinformationen, um insbesondere auch den demografischen Ersatzbedarf bestmöglich zu antizipieren.»

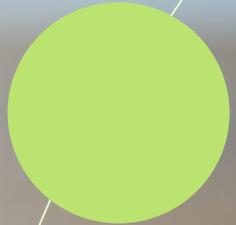
Dienststelle für Personalmanagement, Kanton Wallis



---

# Handlungsempfehlungen

04



# 4. Handlungsempfehlungen

## Schlanke Verwaltung durch Überprüfung von Abläufen, Aufgaben und Ausgaben



### Bürokratie gezielt abbauen:

Die zunehmende Regulierungsdichte belastet Wirtschaft und Verwaltung. Durch die konsequente Überprüfung und Abschaffung unnötiger Vorschriften auf den Ebenen Bund, Kanton und Stadt/Gemeinde kann der Personalbedarf gesenkt, die Verwaltung entlastet und dringend benötigter finanzieller Spielraum für eine alternde Gesellschaft geschaffen werden.



### Aufgaben kritisch hinterfragen:

Der Staat sollte seine Aufgaben laufend überprüfen und reduzieren, wo Leistungen effizienter privat oder durch Public-Private Partnerships erbracht werden können. Dadurch stehen mehr Mittel für staatliche Aufgaben, wie Sicherheit, soziale Wohlfahrt und Gesundheitswesen, zur Verfügung oder es werden Steuersenkungen möglich. Das steigert die Standortattraktivität und generiert zusätzliches Steuersubstrat, wovon wiederum breite Kreise juristischer und natürlicher Personen profitieren.



### Subventionen evaluieren und priorisieren:

Staatliche Subventionen – egal, ob effektive Zahlungen oder mögliche Steuerabzüge – sollten wirtschaftlich begründet, effizient ausgestaltet und verteilungspolitisch nachvollziehbar sein. Mehr Transparenz und ein konsequentes Subventionscontrolling sind notwendig. Fördermittel mit geringer Effizienz oder zweifelhafter Zielgenauigkeit sind konsequenter abzubauen, um finanzielle und administrative Ressourcen freizusetzen.

## Zeitgemässe Infrastruktur als Grundlage für mehr Effizienz



### Digitalisierung und Automatisierung vorantreiben:

Durch den Einsatz von KI, Automatisierung und datenbasierten Verwaltungstools können Routineaufgaben effizienter gestaltet und knappe Personalressourcen geschont werden. Dies steigert die Produktivität des öffentlichen Sektors, verringert Engpässe in der Personalgewinnung und ermöglicht die Nutzung vorhandener Talente für komplexere Aufgaben oder sorgt für Einsparungen.



### Cloud- und Datentechnologien gezielt nutzen:

Interoperable Cloud-Lösungen und qualitativ hochwertige Daten sind eine zentrale Voraussetzung für eine effiziente, datengetriebene Verwaltung. Sie ermöglichen Automatisierung, KI-gestützte Prozesse und intelligente Ressourcenplanung. Der öffentliche Sektor der Schweiz lässt in diesem Bereich heute noch zu viel Potenzial ungenutzt und sollte den Ausbau moderner Infrastrukturen auf allen Verwaltungsebenen weiter vorantreiben.



### Sicherheit und Weiterbildung als Erfolgsfaktoren:

Trotz vielversprechendem Effizienzpotential bringen Digitalisierungsprojekte auch erhebliche Herausforderungen bei der IT-Sicherheit und Risikobewertung mit sich. Mangelnde Kommunikation und unzureichende Beteiligung der Mitarbeitenden führen oft zu Widerständen. Eine gezielte Aus- und Weiterbildung ist zentral, damit Mitarbeitende technologische Veränderungen aktiv mitgestalten und Qualität und Sicherheit neuer digitaler Prozesse gewährleisten.

## Vorausschauende Personalplanung und bessere Nutzung des Inländerpotenzials



### Teilzeitpensen erhöhen und ältere Arbeitskräfte stärker einbinden:

Anreize zur Erhöhung von Teilzeitpensen und zur Weiterbeschäftigung über das Rentenalter hinaus helfen, das Inländerpotenzial gezielt zu nutzen. Da viele Verwaltungsangestellte über ein hohes Rentenniveau verfügen, werden ein flexibles Rentenalter und eine stärkere gesellschaftliche Anerkennung für die Weiterarbeit über das Rentenalter hinaus immer wichtiger.



### Kompetenzentwicklung systematisch gestalten:

Der öffentliche Sektor sollte das lebenslange Lernen der Mitarbeitenden gezielt in den Bereichen KI, Big Data, Cybersicherheit sowie technologischer Grundbildung fördern und auch Fähigkeiten wie Resilienz und Agilität stärken. KI-basierte Lernplattformen bieten Potenzial für effiziente und personalisierte Weiterbildung, werden bislang aber noch kaum ausgeschöpft.



### Strategische Personalplanung professionalisieren:

Eine systematische Personalstrategie mit Kompetenzinventaren, Skill-Gap-Analysen und Nachfolgeplanung gibt Überblick über vorhandene und künftig benötigte Kompetenzen. Angesichts des demografisch bedingt weiter zunehmenden Arbeitskräftemangels sollte die externe Rekrutierung, wo immer möglich, durch interne Weiterentwicklung und strategisches Upskilling entlastet werden.

---

# **Ansprechpartner und Autoren**

05



## 5. Ansprechpartner und Autoren



**Rolf Brügger**

**Partner**

Government & Public Services  
Industry Leader

Tel: +41 58 279 77 14

[rbruegger@deloitte.ch](mailto:rbruegger@deloitte.ch)



**Pablo Mandelz**

**Director in Technology &  
Transformation**

Tel: +41 76 431 44 94

[pmandelz@deloitte.ch](mailto:pmandelz@deloitte.ch)



**Benjamin Frei**

**Economic Analyst / Researcher**

Tel: +41 58 279 71 45

[bfrei@deloitte.ch](mailto:bfrei@deloitte.ch)

# Endnotes

1. SECO (2023). Indikatorensystem Arbeitskräftesituation – Methodische Grundlagen und Ergebnisse. Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 40. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO: Bern
2. Deloitte (2025). Alternde Schweiz: Zeit zu handeln. Seite 19-21. Abgerufen 2. März 2025, unter <https://www.deloitte.com/ch/de/our-thinking/demographics.html>
3. Buchmann, H. (2021). Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Schweizer Arbeitsmarkt, in: Budliger, H. (Hrsg.). Demografischer Wandel und Wirtschaft. S. 60
4. SECO (2023). Indikatorensystem Arbeitskräftesituation – Methodische Grundlagen und Ergebnisse. Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 40. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO: Bern
5. Amt für Wirtschaft (2025). Zürcher Wirtschaftsmonitoring – Fehlende Arbeitskräfte: Szenarien und Implikationen für die Zukunft. Volkswirtschaftsdirektion Kanton Zürich: Zürich. Abgerufen 11. Juni 2025, unter [Wirtschaftsmonitoring Januar 2025: Fehlende Arbeitskräfte | Kanton Zürich](#) (Aufgrund der demografischen Struktur und der starken Zuwanderung in den Kanton Zürich, wird die Analyse als weitgehend repräsentativ für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz angesehen.)
6. Deloitte (2025). Alternde Schweiz: Arbeitsmarktdynamik für nachhaltiges Wachstum überdenken. Abgerufen 2. März 2025, unter <https://www.deloitte.com/ch/de/our-thinking/demographics/workforce.html>
7. Eichenberger R., Schafer P. (2023). „Gastbeitrag zum Fachkräftemangel: Warum nicht einfach die Löhne erhöhen?“ Sonntagszeitung. Abgerufen 20. Februar 2025, unter <https://www.tagesanzeiger.ch/warum-nicht-einfach-die-loehne-erhoehen-113958281570>
8. Bundeskanzlei (2017). Demografischer Wandel in der Schweiz: Handlungsfelder auf Bundesebene. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats 13.3697 Schneider-Schneiter. Abgerufen 13. März 2025, unter <https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/dokumentation/fuehrungsunterstuetzung/demografiebericht.html>
9. Eidgenössisches Personalamt EPA (2024). Dokument «Vorschau Pensionierungen Bundesverwaltung» vom März 2024
10. Höpflinger, F. (2024). Grundzüge und Konzepte Einer Organisationsdemografie. In: Budliger, H. (Hrsg.) Fachkräftemangel und Maßnahmen Champions, S. 2
11. Regionaljournal Bern Freiburg Wallis, Führt Fachkräftemangel zu mehr Gemeindefusionen? Abgerufen 2. März 2025, unter <https://www.srf.ch/news/schweiz/fachkraeftemangel-fuehrt-fachkraeftemangel-zu-mehr-gemeindefusionen>
12. Deloitte (2022). Hospital at Home – Ein Modell mit Zukunft. Link: <https://www.deloitte.com/ch/de/Industries/government-public/perspectives/hospital-at-home.html>
13. Gerni, D. (2023). Jedes Jahr wird die Gesetzesflut grösser: Fünf Irrtümer über die Regulierungswut in der Schweiz. Neue Zürcher Zeitung. Abgerufen 14. April 2025, unter <https://www.nzz.ch/schweiz/jedes-jahr-wird-die-gesetzesflut-groesser-fuenf-irrtuemer-ueber-die-regulierungswut-in-der-schweiz-ld.1770967>
14. SECO (2023). Bürokratiemonitor 2022. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO: Bern
15. Deloitte (2025). Deloitte CFO Survey Frühjahr 2025. Abgerufen am 21. Mai 2025 unter <https://www.deloitte.com/de/de/services/executive-and-board-programs/research/cfo-survey.html>
16. Herzog, E. (2025). EU entschlackt Nachhaltigkeitsregulierung – ein Wendepunkt auch für die Schweiz. Economiesuisse. Abgerufen am 14. April 2025, unter <https://www.economiesuisse.ch/de/artikel/eu-entschlackt-nachhaltigkeitsregulierung-ein-wendepunkt-auch-fuer-die-schweiz>
17. Vokinger, K., Schneider D. Entwicklung in der Gesetzgebung und Gesetzesqualität, 1972–2022. Jusletter 18. Dezember 2023
18. UK Department for Business, Innovation & Skills (2014). 3,000 regulations to be reformed or slashed. Abgerufen 28. Mai 2025, unter <https://www.gov.uk/government/news/3000-regulations-to-be-reformed-or-slashed>
19. Rühli, L., & Hollenstein, L. (2025). Schweizer Städte im Vergleich: Verwaltungswachstum ohne Grenzen? Avenir Suisse. Abgerufen 1. April 2025, unter <https://www.avenir-suisse.ch/blog-schweizer-staedte-im-vergleich-verwaltungswachstum-ohne-grenzen/>
20. sitem-insel AG (2025). Investor Relations. Abgerufen 3. Juni 2025, unter <https://sitem-insel.ch/de/who-we-are/investor-relations>
21. Gaillard et al. (2024). Aufgaben- und Subventionsprüfung 2024. Bericht der Expertengruppe zuhanden des Bundesrates
22. Schaltegger, C. A., et al. (2024). Lohnprämie in den öffentlichen Verwaltungen: Neue Analyse 2024. IWP Policy Papers, No. 18. Link: Abgerufen 15. April 2025, unter <https://admin.iwp.swiss/iwp-content/uploads/2023/02/Pay-Gap-2024.pdf>

# Endnotes

23. Liechti, D. (2024). Fachkräfteindex. BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG. Abgerufen 15. April 2025, unter <https://bss-basel.ch/de/einblicke/fachkraefteindex>
24. OECD (2024). 2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings. OECD Public Governance Policy Papers, No. 44. Abgerufen 11. Juni 2025, unter <https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en>
25. Digitale Verwaltung Schweiz (2023). Strategie «Digitale Verwaltung Schweiz 2024 – 2027». Haus der Kantone: Bern. Abgerufen 11. Juni 2025, unter <https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/strategie>
26. Ebd
27. Deloitte (2024). Nutzung von Cloud-Technologien durch Schweizer Behörden und Verwaltungen. Abgerufen 11. Juni 2025, unter [https://www.deloitte.com/ch/de/Industries/government-public/perspectives/cloud-nutzung-in-der-oeffentlichen-verwaltung-in-der-schweiz.html?icid=toggle\\_ch\\_de\\_ch](https://www.deloitte.com/ch/de/Industries/government-public/perspectives/cloud-nutzung-in-der-oeffentlichen-verwaltung-in-der-schweiz.html?icid=toggle_ch_de_ch)
28. European Commission (2024). Open Data Maturity Report. Abgerufen am 1. April 2025, unter <https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity/2024>
29. OECD (2020). The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government, OECD Public Governance Policy Papers, No. 2. Abgerufen 1. April 2025, unter <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>
30. Deloitte (2024). Cybersicherheit für Dritte in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz. Abgerufen 11. Juni 2025, unter [https://www.deloitte.com/ch/de/Industries/government-public/perspectives/cybersicherheit-in-der-oeffentlichen-verwaltung-stark-im-fokus.html?icid=toggle\\_ch\\_de\\_ch](https://www.deloitte.com/ch/de/Industries/government-public/perspectives/cybersicherheit-in-der-oeffentlichen-verwaltung-stark-im-fokus.html?icid=toggle_ch_de_ch)
31. Deloitte (2024). Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz. Abgerufen 11. Juni 2025, unter <https://www.deloitte.com/ch/de/Industries/government-public/perspectives/kuenstliche-intelligenz-in-der-oeffentlichen-verwaltung-in-der-schweiz.html>
32. WEF (2025). Future of Jobs Report 2025. Insight Report, January 2025. Abgerufen 11. Juni 2025, unter <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
33. OECD (2023). Government at a Glance 2023: Country Notes - Switzerland. Abgerufen 11. Juni 2025, unter [https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023\\_c4200b14-en/switzerland\\_8f88ce47-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_c4200b14-en/switzerland_8f88ce47-en.html)



This publication has been written in general terms and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from action on any of the contents of this publication.

Deloitte AG accepts no liability for any loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication.

Deloitte AG is an affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about) to learn more about our global network of member firms.

Deloitte AG is an audit firm recognised and supervised by the Federal Audit Oversight Authority (FAOA) and the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA).

© 2025 Deloitte AG. All rights reserved.