



Gemeindeumfrage 2026

Fachkräftemangel in den Schweizer Gemeinden

August 2026

Jen Frei | Léna Thurnherr | Lara Egger

Agenda

1	Management Summary	3
2	Übersicht der Umfrage	5
3	Umfrageergebnisse auf einen Blick	10
4	Detailanalyse	14
4.1	Finanzielle Herausforderungen	15
4.2	Organisatorische & nicht-finanzielle Herausforderungen	17
4.3	Fachkräftemangel	20
4.4	Externe Unterstützung (bisher / aktuell)	27
4.5	Outsourcing & Managed Services (Zukunft)	31

01

Management Summary

Kernbefunde und Handlungsfelder auf einen Blick

Management Summary – Die Umfrage auf einen Blick

382 Gemeinden aus 25 Kantonen und drei Sprachregionen zeigen, wie gross der Druck ist, wo Fachkräfte fehlen und welche Wege es gibt

im Mai und Juni 2026 befragte PwC 382 von rund 2'100 Gemeinden in 25 Kantonen (18% Rücklaufquote)

Umfrageergebnisse

Organisatorischer Druck



89%

der Gemeinden stehen unter organisatorischem Druck und damit etwas mehr als unter finanziellem Druck (83%)

IT / Cybersicherheit



63%

nennen IT/Cybersicherheit als grösste Einzelherausforderung bei 241 Nennungen

Fachkräftemangel



55%

der Gemeinden spüren den Fachkräftemangel bereits, dies besonders bei Bau, Finanzen, Kanzlei

Reaktive Massnahmen



51%

der Massnahmen gegen den Fachkräftemangel sind reaktiv. Bei grösseren Gemeinden ist dieser Anteil noch höher

Externe Unterstützung



65%

nutzen bereits externe Unterstützung. Für viele Gemeinden gehört sie damit bereits zur Praxis

Offen für Outsourcing



70%

der Gemeinden können sich Outsourcing vorstellen, darunter 45% klar und 25% teilweise

Einschätzung

Die Schweizer Gemeinden stehen **nicht vor Einzelproblemen**, sondern vor einer **Mehrfachbelastung**. Diese **Belastung ist strukturell**, die Reaktion darauf teilweise **kurzfristig**, rund die Hälfte aller Massnahmen gegen den Fachkräftemangel ist rein reaktiv. Der **wirksame Ansatz** liegt dabei nicht alleine in zusätzlichen Ressourcen, sondern in **differenzierten und kombinierten Modellen** wie Outtasking, Co-Sourcing und interkommunaler Zusammenarbeit.

02

Übersicht der Umfrage

Hintergrund, Methodik und Profil der teilnehmenden Gemeinden

Hintergrund der Umfrage

Die Umfrage erhebt, wie stark Schweizer Gemeinden finanziell, organisatorisch und personell belastet sind, wie diese Belastungen zusammenwirken und welche Massnahmen die Gemeinden bisher dagegen ergreifen



Hintergrund

Die Aufgaben der Schweizer Gemeinden nehmen zu, die Budgets werden knapper, Personal ist schwer zu finden und die Anforderungen an Digitalisierung und Informationssicherheit steigen.



Ziel

Die Umfrage veranschaulicht diese Belastungen: Sie erhebt, wie die Gemeinden ihre Lage selber einschätzen, wie stark der Druck je nach Grösse und Sprachregion ausfällt und mit welchen Massnahmen sie ihm bisher begegnen.

Kernthese

Viele Gemeinden stehen **nicht nur vor einzelnen Finanz- oder Personalproblemen**, sondern vor einer **kombinierten Belastung** von **Ressourcen**, **Wissensabfluss** und **eingeschränkter Handlungsfähigkeit**.

Methodik der Umfrage

Die Fragen untersuchen finanzielle und organisatorische Herausforderungen umfassend und basieren auf einer repräsentativen Datengrundlage aus verschiedenen Sprachregionen und Kantonen

Methodik

Erhebungszeitraum:	8. Mai bis 1. Juni 2026 (rund vier Wochen)
Methode:	Dreisprachiger Online-Fragebogen (D/F/I), ca. 30 Fragen
Teilnahme:	Anonym, Kontaktangaben freiwillig
Zielgruppe:	Gemeinde- und Stadtschreiber/innen, Abteilungsleitende sowie weitere Verantwortliche

Hauptthemen

- 1** **Finanzielle Herausforderungen**
- 2** **Organisatorische & nicht-finanzielle Herausforderungen**
- 3** **Fachkräftemangel**
- 4** **Externe Unterstützung** (bisher / aktuell)
- 5** **Outsourcing & Managed Services** (Zukunft)

¹ N = 382 Gemeinden. Abweichende Fallzahlen werden pro Grafik ausgewiesen

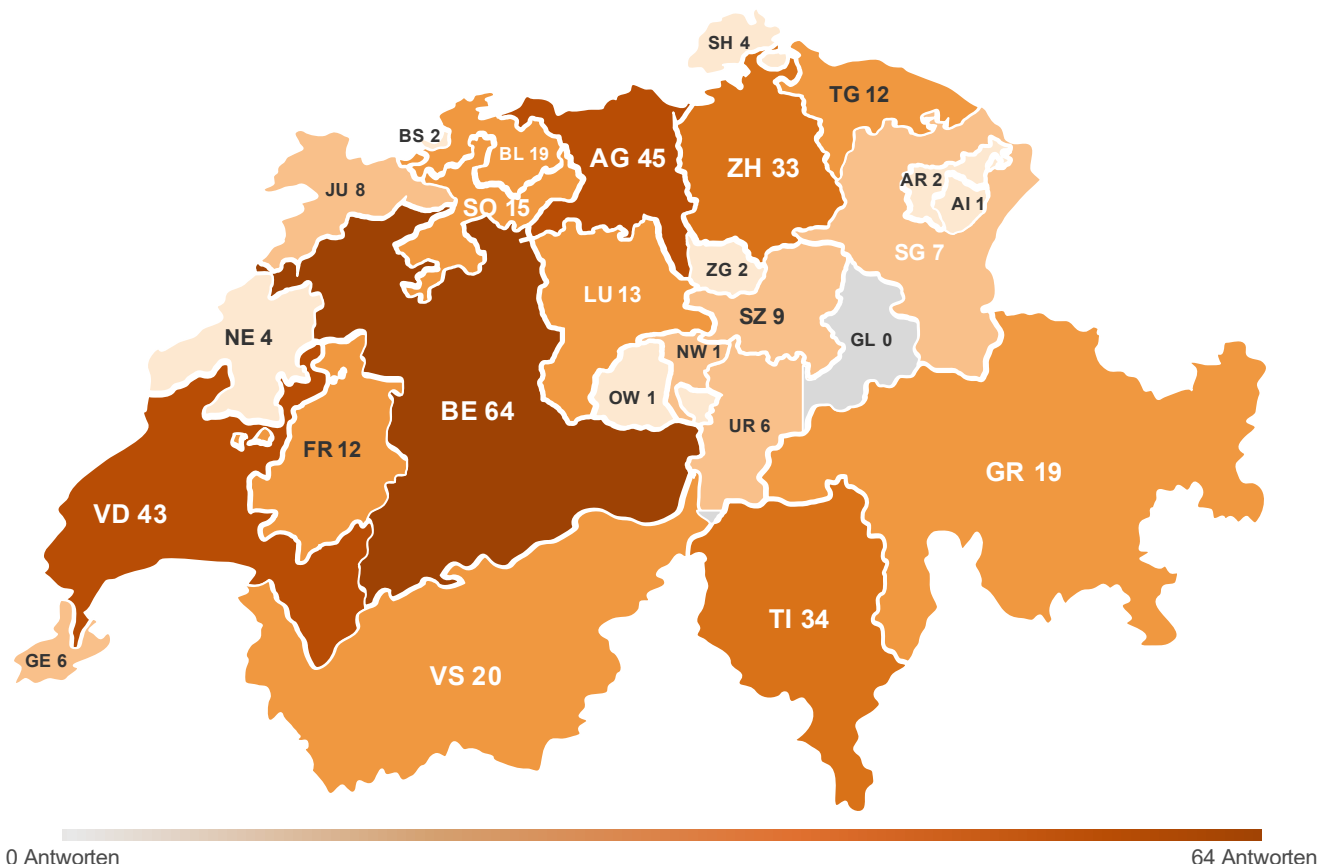
Datengrundlage¹



Profil der Antwortenden (1/2)

Die Umfrage erreichte eine schweizweite Abdeckung der Gemeinden. In absoluten Zahlen sind die meisten Rückmeldungen aus den Kantonen Bern, Waadt, Aargau, Tessin und Zürich eingetroffen

Anzahl teilnehmender Gemeinden nach Kanton
N = 382



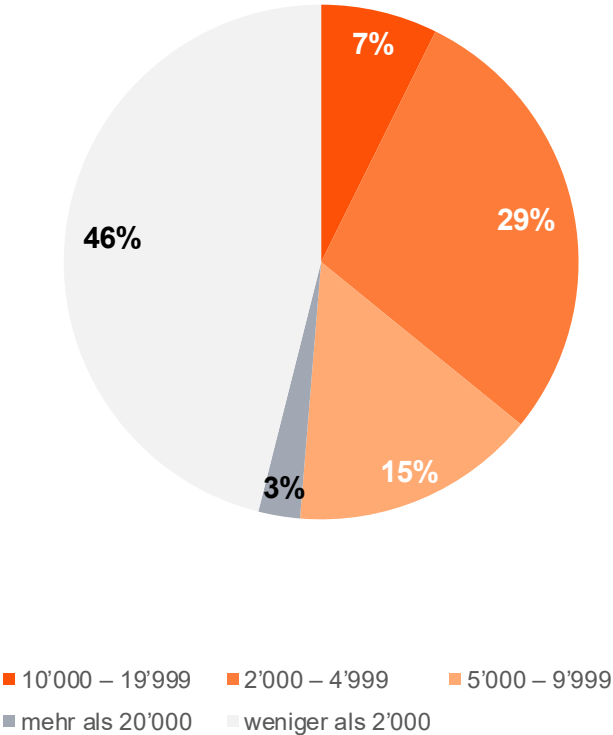
Funktion der Antwortenden
N = 382



Profil der Antwortenden (2/2)

Kleine Gemeinden unter 2'000 Einwohner/innen stellen mit 46% den grössten Anteil der Antwortenden, während Gemeinden über 20'000 Einwohner/innen nur 3% ausmachen

Grösse¹ der teilnehmenden Gemeinden
N = 382



Verteilung der teilnehmenden Gemeinden nach Gemeindegrösse¹ und Sprachregion
N = 382

	Deutschschweiz (DE)		Westschweiz (FR)		Italienische Schweiz (IT)		Total nach Gemeindegrösse	
weniger als 2'000	103	58.5%	56	31.8%	17	9.7%	176	46%
2'000 – 4'999	71	65.1%	21	19.3%	17	15.6%	109	29%
5'000 – 9'999	51	86.4%	6	10.2%	2	3.4%	59	15%
10'000 – 19'999	21	75%	6	21.4%	1	3.6%	28	7%
mehr als 20'000	10	100%	0	0%	0	0%	10	3%
Total pro Sprachregion	256	67%	89	23.3%	37	9.7%	382	100%

¹ Die Gemeindegrösse wird anhand der Anzahl Einwohner/innen definiert

03

Umfrageergebnisse auf einen Blick

Zentrale Zahlen, Erkenntnisse und Zitate im Überblick

Wichtigste Zahlen auf einen Blick

Zentrale Kennzahlen im Überblick

9 von 10 Gemeinden stehen unter **organisatorischem Druck**, etwas mehr als unter **finanziellem Druck** (8 von 10 Gemeinden)

82% der **Zürcher Gemeinden** sind vom **Fachkräftemangel** betroffen, in der Waadt nur 28%

63% nennen **IT/ Cybersicherheit** als grösste Einzelherausforderung

86% der stark betroffenen Gemeinden **nutzen bereits externe Unterstützung**

51% aller **Massnahmen** gegen den Fachkräftemangel sind **reaktiv**, dieser Wert ist bei grossen Gemeinden höher als bei kleinen

2.85 von 5 Punkten werden für die **Auswirkung auf die Servicequalität** gegeben, die Bevölkerung spürt die Auswirkungen bereits

7 von 10 Gemeinden sind **offen für Outsourcing**, zwei Drittel davon wollen innert drei Jahren handeln

72% sehen **Fachkompetenz** als grössten **Vorteil von Outsourcing**, aber 51% fürchten Mehrkosten

Wichtigste Erkenntnisse auf einen Blick

Kernbefunde und wesentliche Aussagen aus den Umfrageergebnissen

- 1 Nicht Pflege und Schule, sondern Bau und Finanzen sind besonders schwer zu besetzen**
Am schwersten zu besetzen sind Stellen im Bau (176 Nennungen) und in den Finanzen (108). Bereiche wie Soziales (80), Bildung (27) und Gesundheit werden deutlich seltener genannt.
- 2 Mehr Ressourcen führen nicht zu klügerem Handeln**
Grosse Gemeinden (>20'000) ergreifen mehr als doppelt so viele Massnahmen als kleine, aber der Reaktiv-Anteil steigt sogar von 50% auf 59%. Wer mehr kann, tut mehr vom Gleichen.
- 3 Höhere Löhne lösen den Gemeinde-Fachkräftemangel nicht**
Demografische Veränderungen und fehlende Expertise dominieren die Ursachenliste. Vergütung und Arbeitgeberattraktivität landen auf den letzten Plätzen. Es fehlen nicht Kandidaten die mehr Geld wollen, es fehlen Kandidaten überhaupt.
- 4 Finanzdruck vs. organisatorischer und nicht-finanzieller Druck, die Belastung verschiebt sich je Region**
In der Deutschschweiz dominiert organisatorischer Druck (66% spürbar), in der italienische Schweiz Finanzdruck (65% spürbar). In der Westschweiz sind beide gleich stark ausgeprägt.
- 5 Jede zweite Beschaffung erfolgt freihändig**
50% der externen Unterstützung wird ohne formalen Wettbewerb beschafft. Gemeinden holen Hilfe über bestehende Kontakte, dies aus Zeitdruck und nicht auf Basis einer Strategie.
- 6 Organisatorischer Druck ist grösser als Finanzdruck**
89% der Gemeinden haben organisatorischer und nicht-finanzieller Druck vs. 83% Finanzdruck. Hoher organisatorischer und nicht-finanzieller Druck tritt dreimal häufiger auf (15% vs. 5%). Trotzdem dominiert in der öffentlichen Debatte das Narrativ der Gemeindefinanzen.
- 7 Zürich ist ein Ausreisser – und Waadt kaum betroffen**
82% Fachkräftemangel-Betroffenheit in Zürich vs. 28% in der Waadt. Im selben Land, mit denselben Rahmenbedingungen, jedoch mit komplett unterschiedlichen Realitäten.
- 8 Gemeinden wollen Entlastung, nicht Beratung**
Outtasking (156 Nennungen) schlägt Projektberatung (101) klar. Die Botschaft an Dienstleister: Übernehmt die Arbeit, statt uns zu sagen, wie wir sie machen sollen.

Einige Zitate aus der Umfrage

Aussagen und Meinungen der Umfrageteilnehmenden



Der Leidensdruck für das Zusammenlegen von Gemeinden ist noch zu wenig gross.

- *Gemeindeschreiber/in einer Nidwaldner Gemeinde*



Leider wird immer nur vom Outsourcing gesprochen. Um attraktive Stellen und Kontinuität zu schaffen, kann eine Gemeinde auch insourcen. Wir praktizieren dies seit Jahren mit Erfolg.

- *Gemeindeschreiber/in einer Berner Gemeinde*



Im Kanton Zug haben viele Gemeinden bereits Aufgabengebiete ausgelagert oder gebündelt: Gemeinsame IT, Notariat, Betreibungsamt, Archivdienstleistungen etc. Zusammenlegungen und weitere Auslagerungen sind aber nicht geplant

- *Gemeindeschreiber/in einer Zuger Gemeinde*

04

Detailanalyse

Detaillierte Auswertung entlang der zentralen Umfragethemen

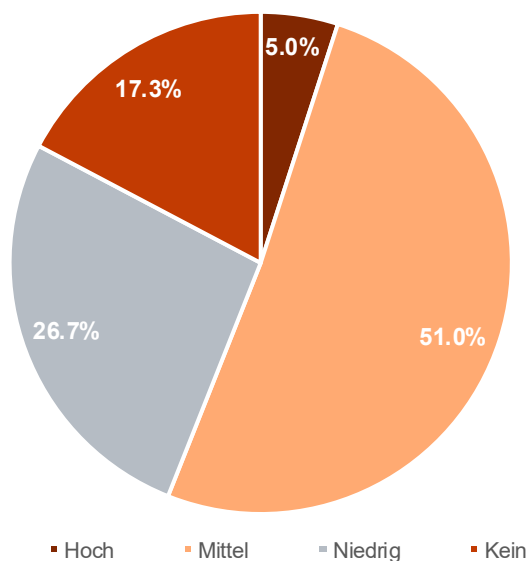
Überblick über die Verteilung und Ursachen des finanziellen Drucks

Die meisten Gemeinden spüren finanziellen Druck, allerdings in unterschiedlichem Ausmass und aus unterschiedlichen Gründen

Viele Gemeinden sind betroffen, aber nur wenige stark belastet

Rund vier von fünf Gemeinden (316 von 382 bzw. 82,7 %) nennen mindestens eine finanzielle Herausforderung. Dabei ist der finanzielle Druck unterschiedlich stark ausgeprägt. Gut die Hälfte der Gemeinden nimmt einen mittleren und rund ein Viertel einen niedrigen Druck wahr. Nur 5 % sind stark belastet.

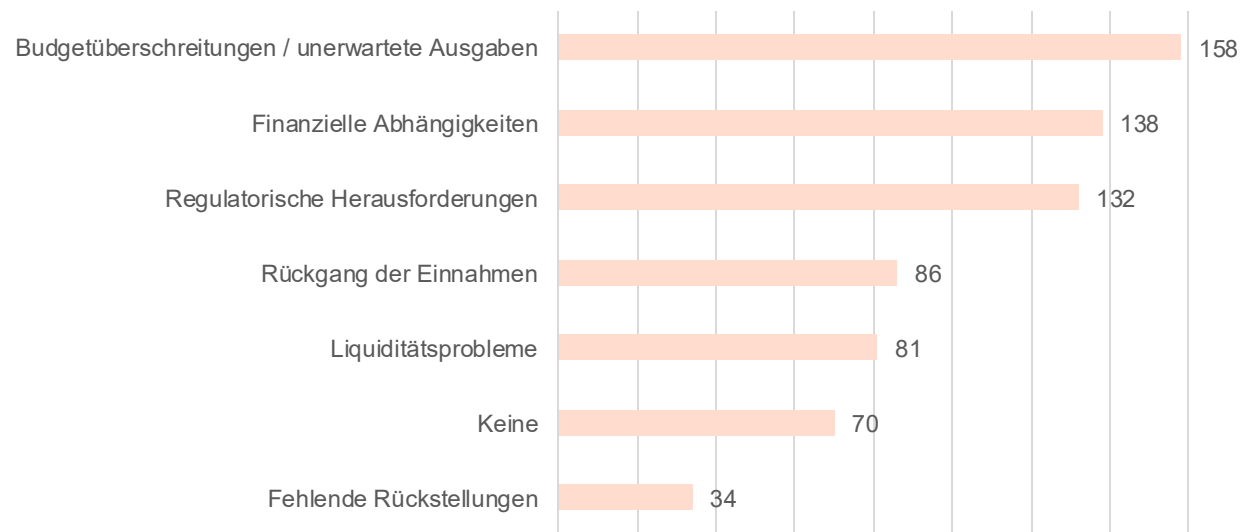
Verteilung des finanziellen Drucks¹
N = 382



Finanzieller Druck hat unterschiedliche Ursachen

Am häufigsten nennen die Gemeinden Budgetüberschreitungen oder unerwartete Ausgaben (41,4%). Daneben spielen finanzielle Abhängigkeiten (36,1%) und regulatorische Herausforderungen (34,6%) eine wichtige Rolle, während auch rückläufige Einnahmen (22,5%) viele Gemeinden beschäftigen. Insgesamt zeigt sich, dass der finanzielle Druck häufig nicht auf eine einzelne Ursache zurückzuführen ist, sondern mehrere Herausforderungen zusammenkommen.

Verteilung der finanziellen Herausforderungen
N = 382, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 699 Nennungen



¹Der finanzielle Druck wird anhand der Anzahl der genannten Herausforderungen berechnet und wie folgt eingestuft: 0 = Kein, 1 = Niedrig, 2–3 = Mittel, ≥4 = Hoch

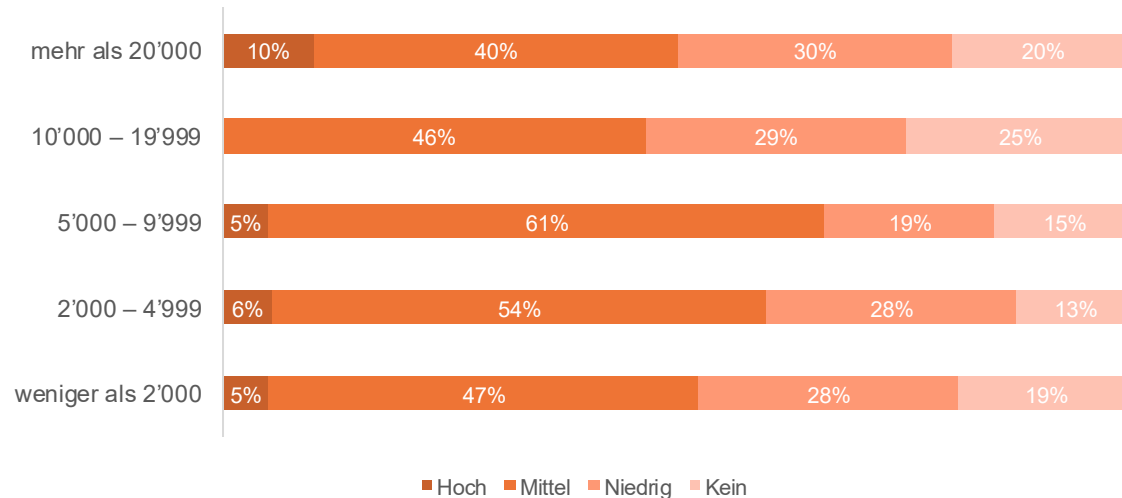
Finanzielle Belastungen differenziert nach Grösse und Sprachregion

Der finanzielle Druck nimmt nicht einfach mit der Gemeindegrösse zu. Auffällig sind vor allem grössere Gemeinden und die italienische Schweiz

Hoher Finanzdruck bleibt selten und zeigt sich häufiger bei grösseren Gemeinden

Über alle Grössenklassen hinweg weist die Mehrheit der Gemeinden einen mittleren finanziellen Druck auf. Ein hoher Druck bleibt dagegen selten. Bei Gemeinden mit mehr als 20'000 Einwohner/innen liegt der Anteil mit hohem Druck bei 10% und damit am höchsten. In den übrigen Grössenklassen tritt hoher finanzieller Druck deutlich seltener oder gar nicht auf.

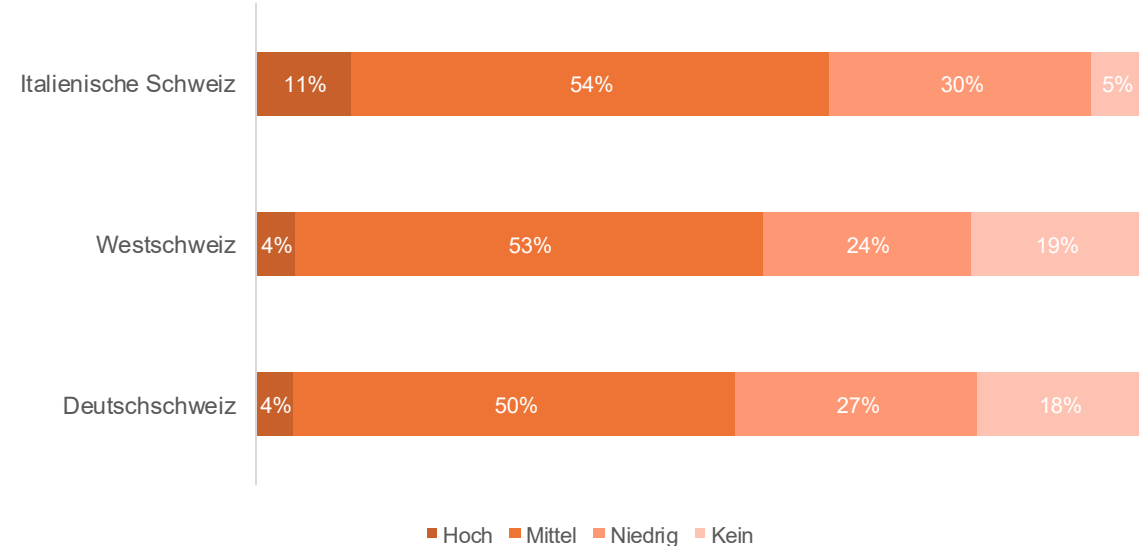
Finanzieller Druck nach Gemeindegrösse¹
N = 382



In der italienischen Schweiz zeigt sich häufiger hoher Finanzdruck

In allen drei Sprachregionen weist rund die Hälfte der Gemeinden einen mittleren finanziellen Druck auf. Unterschiede zeigen sich vor allem bei den stärker und den gar nicht belasteten Gemeinden. In der italienischen Schweiz liegt der Anteil mit hohem Druck bei 11%, gegenüber je 4% in der Deutschschweiz und der Westschweiz. Gleichzeitig ist dort der Anteil der Gemeinden ohne finanziellen Druck mit 5% am tiefsten.

Finanzieller Druck nach Sprachregion²
N = 382



¹Der finanzielle Druck wird anhand der Anzahl der genannten Herausforderungen berechnet und wie folgt eingestuft: 0 = Kein, 1 = Niedrig, 2–3 = Mittel, ≥4 = Hoch ²Aufgrund der kleineren Fallzahl ist der Wert für die italienische Schweiz als Hinweis und nicht als abschliessender Befund zu verstehen

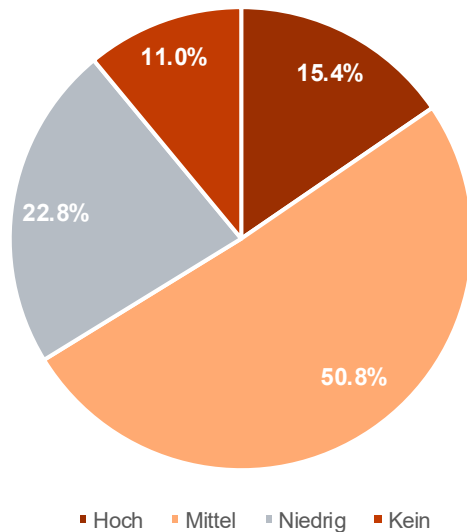
Organisatorische und nicht-finanzielle Herausforderungen

Neun von zehn Gemeinden stehen unter organisatorischem und nicht-finanziellem Druck¹, wobei Personalmangel und IT-Risiken zu den häufigsten Herausforderungen zählen

Nur jede zehnte Gemeinde nimmt keinen nicht-finanziellen Druck wahr

Rund 11% der befragten Gemeinden geben an, keinen nicht-finanziellen Druck wahrzunehmen. Damit sind fast neun von zehn Gemeinden mit mindestens einer entsprechenden Herausforderung konfrontiert. Gut die Hälfte stuft den Druck als mittel ein, während rund 15% diesen Druck als hoch wahrnehmen.

Verteilung des nicht-finanziellen Drucks²
N = 382

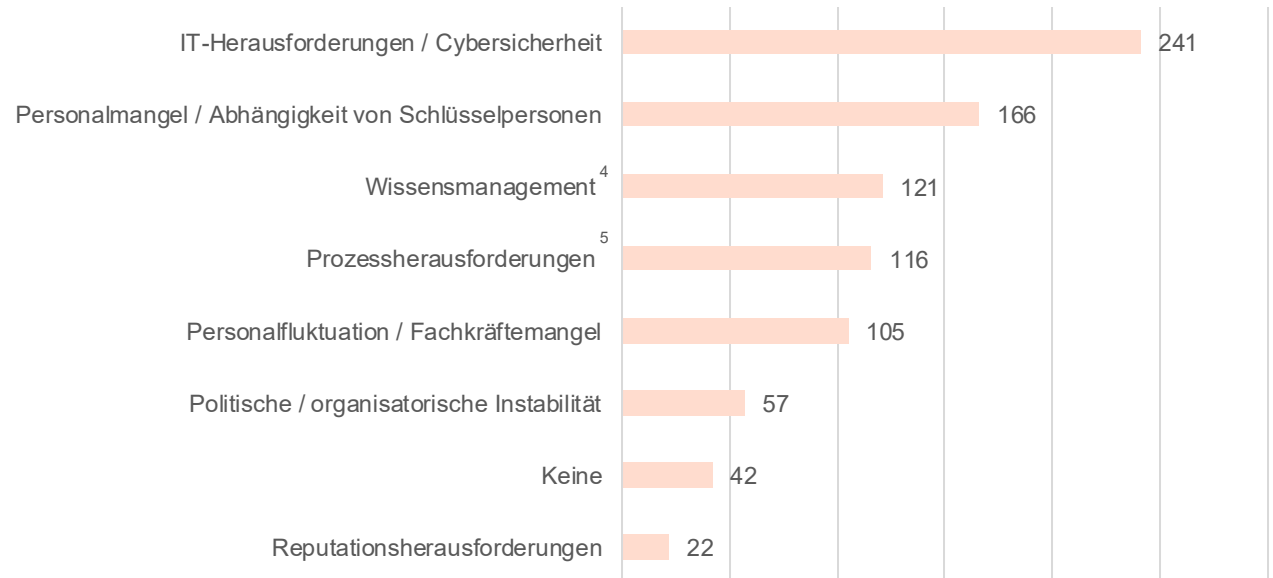


IT-Themen und Personalfragen stehen besonders im Vordergrund

Am häufigsten nennen die Gemeinden IT-Herausforderungen und Cybersicherheit. Rund 63 % der Gemeinden sind davon betroffen. Ebenfalls häufig genannt werden Personalmangel und die Abhängigkeit von Schlüsselpersonen mit 44 %. Daneben spielen Wissensmanagement, Prozessfragen sowie Personalfluktuations und Fachkräftemangel eine wichtige Rolle.

Verteilung der nicht-finanziellen Herausforderungen³

N = 382, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 870 Nennungen



¹Im Folgenden werden organisatorische und nicht-finanzielle Herausforderungen vereinfachend als nicht-finanzielle Herausforderungen bezeichnet ²Der nicht-finanzielle Druck wird anhand der Anzahl der genannten Herausforderungen berechnet und wie folgt eingestuft: 0 = Kein, 1 = Niedrig, 2–3 = Mittel, ≥4 = Hoch ³Mehrfachauswahl möglich ⁴Wissensmanagement beinhaltet zum Beispiel fehlende Dokumentation oder Wissenstransfer ⁵Prozessherausforderungen beinhaltet zum Beispiel Ineffizienzen, Medienbrüche oder Fehleranfälligkeit

Nicht-finanzieller Druck differenziert nach Grösse und Sprachregion

Der nicht-finanzielle Druck ist bei mittleren und grösseren Gemeinden stärker ausgeprägt, während sich zwischen den Sprachregionen unterschiedliche Belastungsmuster zeigen

Mittlere und grössere Gemeinden weisen häufiger hohen Druck auf

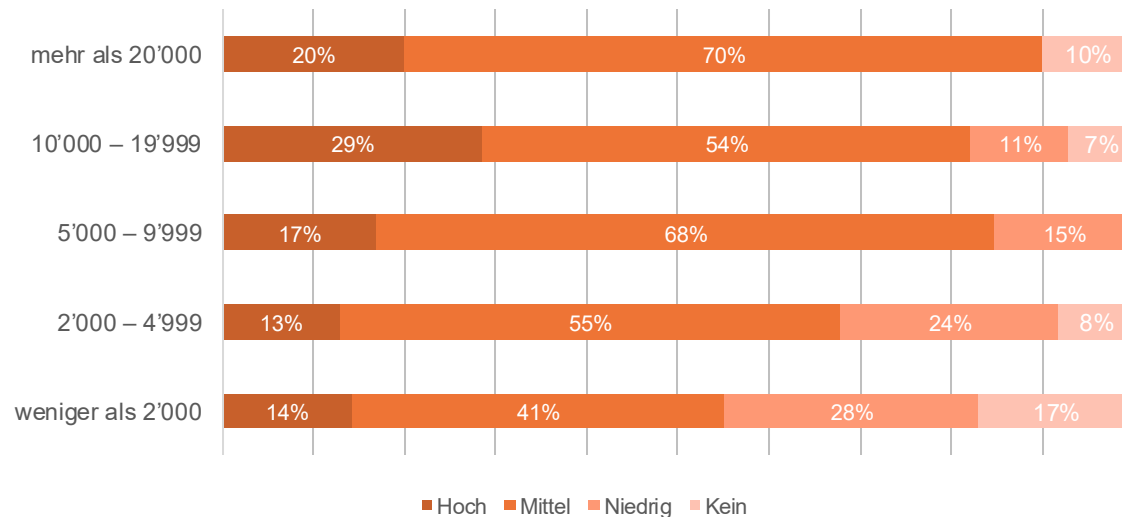
Der nicht-finanzielle Druck ist bei mittleren und grösseren Gemeinden stärker ausgeprägt. Den höchsten Anteil mit hohem Druck weisen Gemeinden mit 10'000 bis 19'999 Einwohner/innen auf. Dort liegt er bei 29%, gefolgt von Gemeinden mit mehr als 20'000 Einwohner/innen mit 20%. Bei kleineren Gemeinden beträgt der Anteil dagegen nur rund 13%. Insgesamt nimmt der nicht-finanzielle Druck mit der Gemeindegrösse tendenziell zu, fällt bei den grössten Gemeinden jedoch wieder etwas tiefer aus.

In der Deutschschweiz ist nicht-finanzieller Druck am stärksten verbreitet

In der Deutschschweiz weisen 71% der Gemeinden einen mittleren oder hohen nicht-finanziellen Druck auf. In der Westschweiz und der italienischen Schweiz liegt dieser Anteil mit 55% beziehungsweise 56% deutlich tiefer. Beim hohen Druck allein zeigt sich jedoch ein anderes Bild. Dieser ist in der Westschweiz mit 17% am stärksten ausgeprägt, knapp vor der Deutschschweiz mit 16%. Insgesamt unterscheiden sich die Sprachregionen damit weniger im mittleren Druck als in der Verteilung der hohen und niedrigen Belastung.

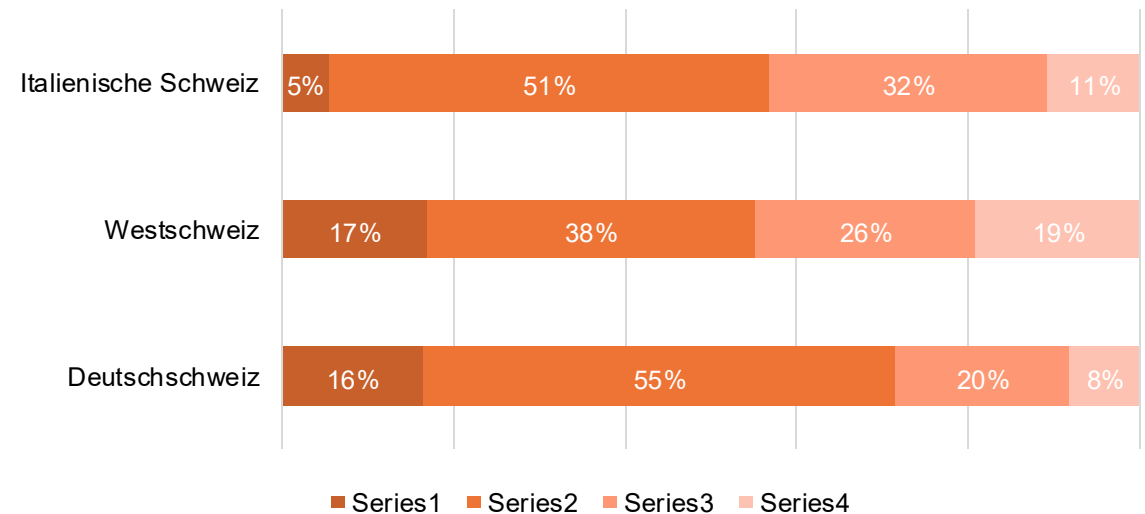
Nicht-finanzieller Druck nach Gemeindegrösse¹

N = 382



Nicht-finanzieller Druck nach Sprachregion¹

N = 382



¹Der nicht-finanzielle Druck wird anhand der Anzahl der genannten Herausforderungen berechnet und wie folgt eingestuft: 0 = Kein, 1 = Niedrig, 2–3 = Mittel, ≥4 = Hoch

Finanzieller und nicht-finanzieller Druck im Vergleich

Mittlerer Druck ist bei beiden Druckarten ähnlich verbreitet, hoher Druck tritt bei nicht-finanziellen Herausforderungen jedoch deutlich häufiger auf

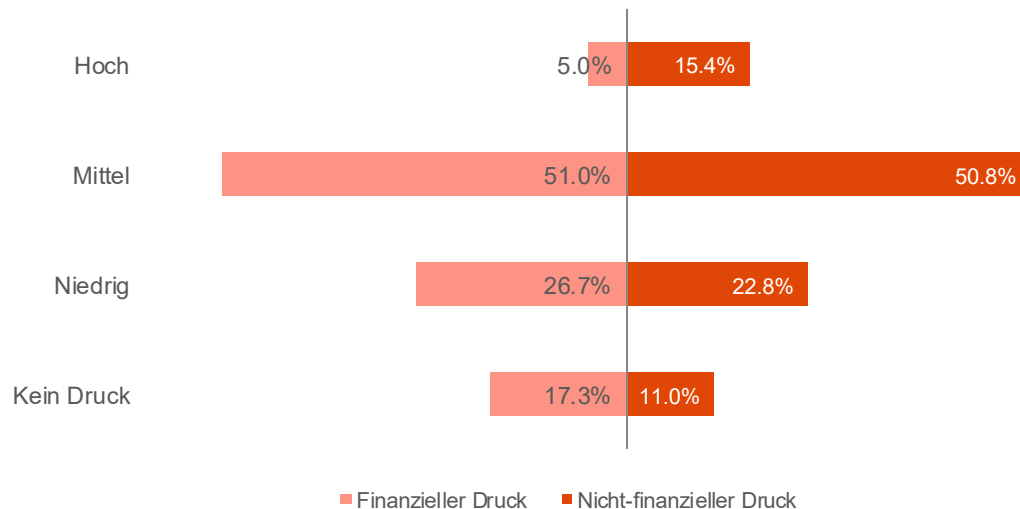
Hoher nicht-finanzieller Druck betrifft dreimal mehr Gemeinden

Auf mittlerem Niveau unterscheiden sich finanzieller und nicht-finanzieller Druck kaum. Jeweils rund 51% der Gemeinden weisen einen mittleren Druck auf. Deutlichere Unterschiede zeigen sich bei den hohen Belastungen. Während 5% der Gemeinden einen hohen finanziellen Druck aufweisen, liegt der Anteil beim nicht-finanziellen Druck bei rund 15%. Gleichzeitig zeigt sich, dass mehr Gemeinden ganz ohne finanziellen Druck bleiben als ohne nicht-finanziellen Druck.

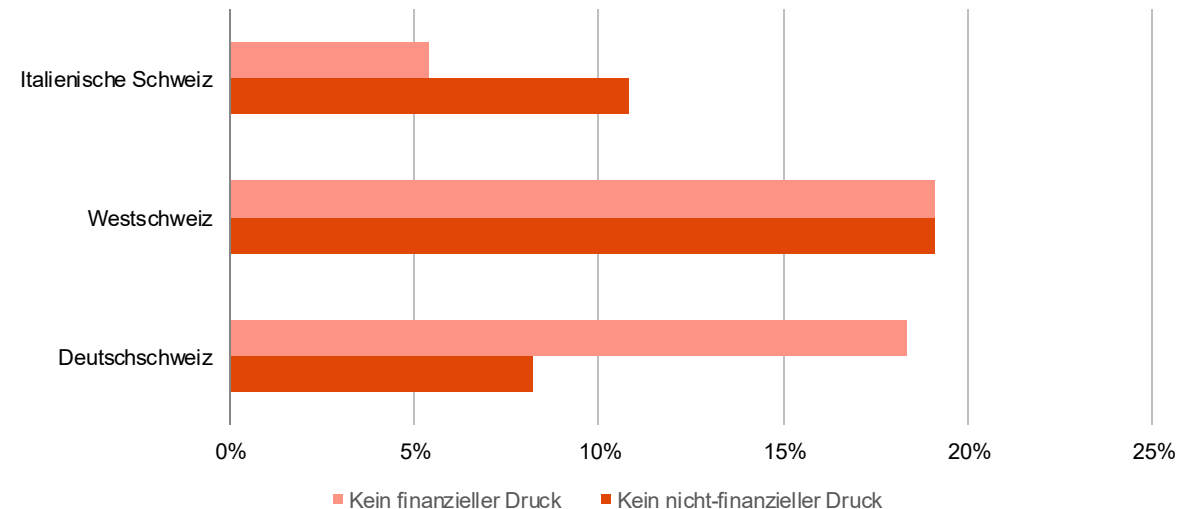
In der Westschweiz sind die Unterschiede am geringsten

In der Westschweiz geben jeweils rund 19% der Gemeinden an, keinen finanziellen beziehungsweise keinen nicht-finanziellen Druck wahrzunehmen. In der Deutschschweiz ist der Unterschied deutlich grösser. Rund 18% weisen keinen finanziellen Druck auf, gegenüber nur 8% ohne nicht-finanziellen Druck. Auch in der italienischen Schweiz zeigt sich ein Unterschied, allerdings in die entgegengesetzte Richtung. Dort bleiben 11% ohne nicht-finanziellen Druck, während nur 5% keinen finanziellen Druck aufweisen.

Finanzieller und nicht-finanzieller Druck im Vergleich¹
N = 382



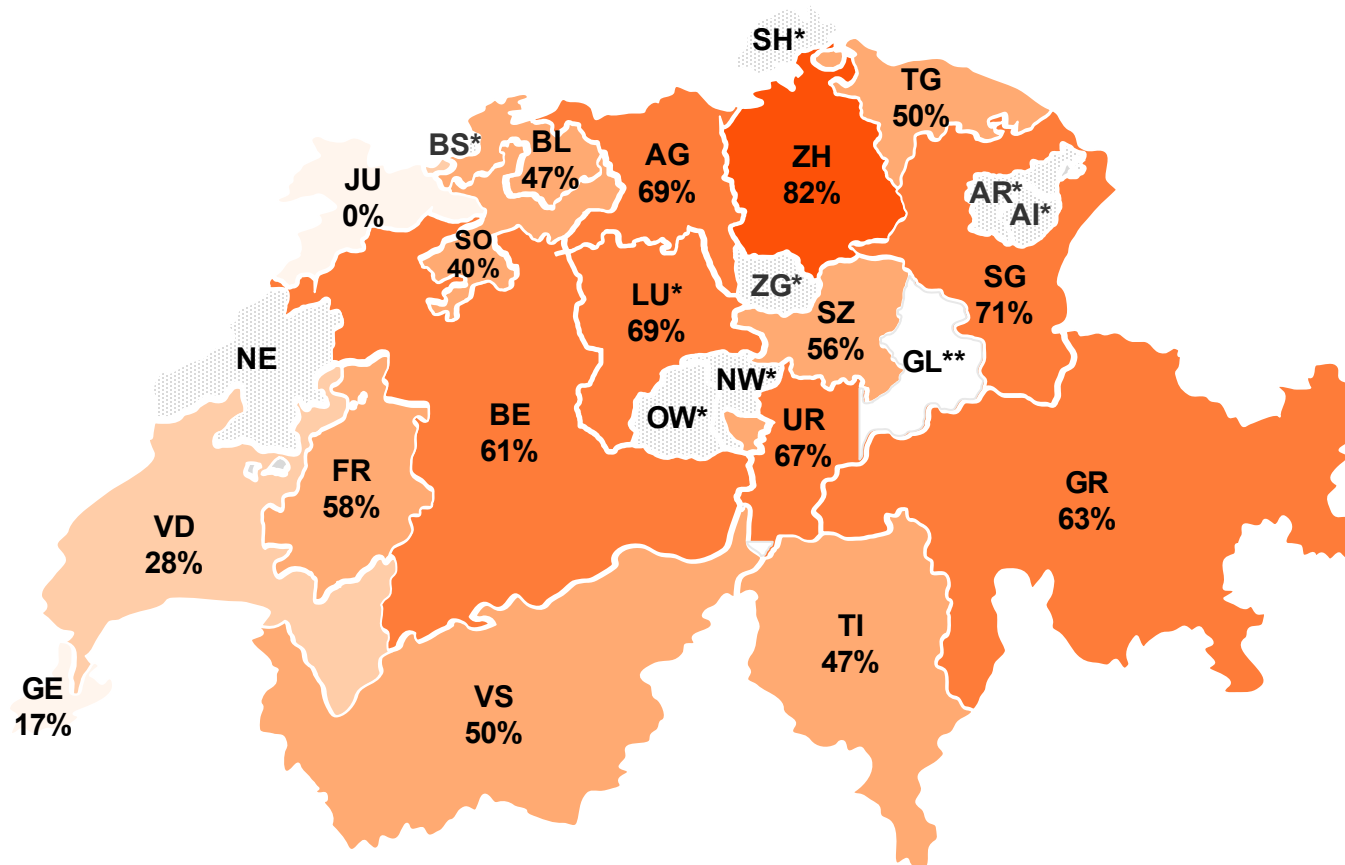
Anteil der Gemeinden ohne Druck nach Sprachregion¹
N = 382



¹Der Druck wird anhand der Anzahl der genannten Herausforderungen berechnet und wie folgt eingestuft: 0 = Kein, 1 = Niedrig, 2–3 = Mittel, ≥4 = Hoch

Vom Fachkräftemangel betroffene Kantone

Der Fachkräftemangel unterscheidet sich stark zwischen den Kantonen. Besonders hoch ist der Anteil in Zürich, während die Waadt deutlich tiefer liegt



Zürich weist den höchsten Anteil betroffener Gemeinden auf

Die kantonalen Unterschiede sind deutlich: Der Anteil der vom Fachkräftemangel betroffenen Gemeinden variiert je Kanton erheblich¹. Im Kanton Zürich geben 82% der Gemeinden an, vom Fachkräftemangel betroffen zu sein. Danach folgen St. Gallen mit 71%, Aargau und Luzern mit je 69% sowie Uri mit 67%. Deutlich tiefer liegt der Anteil in der Waadt mit 28%. In mehreren Deutschschweizer Kantonen fällt der Anteil besonders hoch aus, insgesamt zeigt sich jedoch ein gemischtes kantoniales Bild.

Legende: Kantone mit vier oder weniger Antworten 0–20% 21–40% 41–60% 61–80%

¹Anteil der Gemeinden, die Fachkräftemangel mit „Ja“ oder „Teilweise“ angegeben haben

²Kantone mit vier oder weniger Antworten werden aufgrund der geringen Fallzahl nicht ausgewiesen

³Der Kanton Glarus war in der Umfrage nicht vertreten

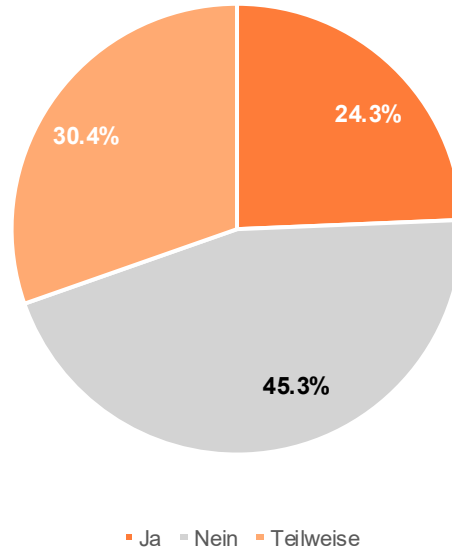
Verbreitung und Intensität des Fachkräftemangels

Mehr als die Hälfte der Gemeinden ist vom Fachkräftemangel betroffen, und dort, wo er auftritt, wird er meist nicht nur leicht, sondern mit mittlerer bis hoher Intensität wahrgenommen

Mehr als jede zweite Gemeinde spürt den Fachkräftemangel

55% der befragten Gemeinden sind vom Fachkräftemangel betroffen. 24% antworten mit „Ja“ und 30% mit „Teilweise“, während 45% angeben, nicht betroffen zu sein. Damit ist der Fachkräftemangel weniger weit verbreitet als andere nicht-finanzielle Herausforderungen, betrifft aber bereits eine Mehrheit der Gemeinden.

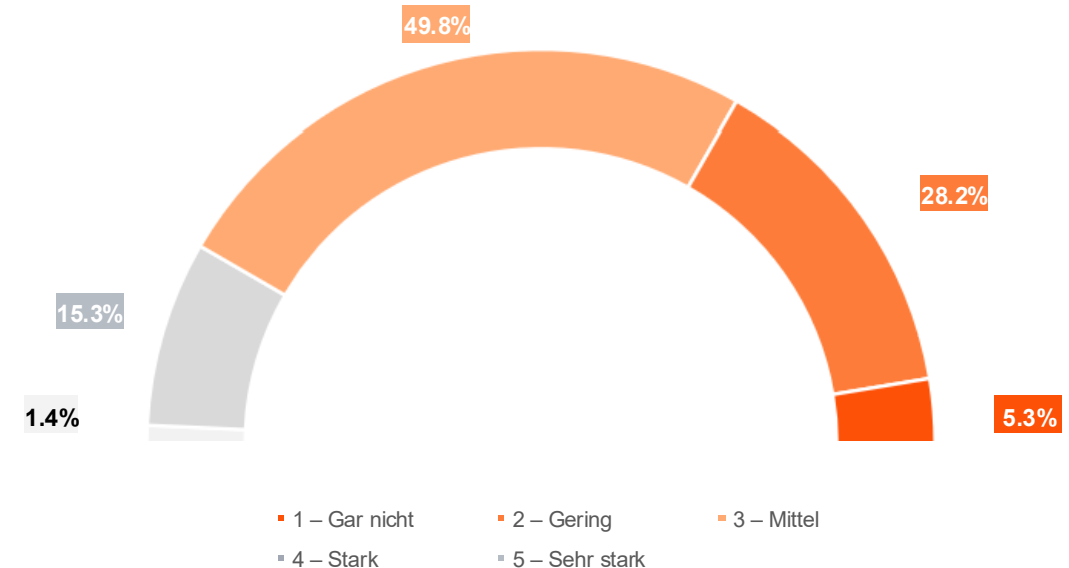
Betroffenheit Fachkräftemangel
N = 382



Wo Fachkräftemangel auftritt, ist er meist deutlich spürbar

Rund die Hälfte der betroffenen Gemeinden (50%) stuft die Intensität des Fachkräftemangels als mittel ein, ein Drittel (34%) als stark oder sehr stark. Nur 17% berichten von einer geringen oder gar keiner Intensität. Damit zeigt sich, dass Fachkräftemangel dort, wo er auftritt, meist deutlich spürbar ist.

Intensität des Fachkräftemangels¹
N = 209 vom Fachkräftemangel betroffene Gemeinden



¹Die Intensität wurde auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (sehr stark) erhoben

Vom Fachkräftemangel betroffene Bereiche

Der Fachkräftemangel zeigt sich besonders häufig in Bau, Finanzen und Gemeindekanzlei und erschwert dort zugleich die Besetzung offener Stellen

Bau, Finanzen und Gemeindekanzlei sind besonders häufig betroffen

Bau, Planung und Immobilien sind mit 68% der betroffenen Gemeinden mit Abstand am häufigsten betroffen, gefolgt von Finanzen und Steuern mit 41% sowie der Gemeindekanzlei mit 35%. Bereiche wie Bildung oder Gesundheit werden seltener genannt.

Bau und Finanzen sind besonders schwer zu besetzen

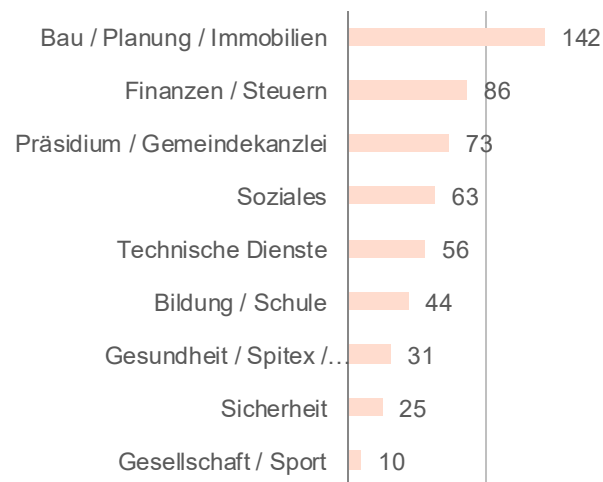
Mit Abstand am schwersten zu besetzen sind Stellen im Bau mit 46% und in den Finanzen mit 28%. Danach folgen Soziales mit 21% und Verwaltungsmitarbeiter/innen mit 20%. Bau und Finanzen fallen damit in beiden Auswertungen besonders auf. Sie sind nicht nur häufig vom Fachkräftemangel betroffen, sondern offene Stellen sind in diesen Bereichen auch besonders schwer zu besetzen.

Kaderstellen bleiben deutlich länger vakant

Bei Mitarbeitendenstellen ist die Stelle in 45% der Fälle innert drei Monaten besetzt. Bei Kaderstellen gelingt dies nur in 18% der Fälle. Die Mehrheit (55%) benötigt drei bis sechs Monate und mehr als ein Viertel (26%) bleibt länger als sechs Monate unbesetzt. Der Fachkräftemangel zeigt sich damit nicht nur in der Besetzung offener Stellen, sondern stellt insbesondere bei Kaderpositionen eine längerfristige Herausforderung dar.

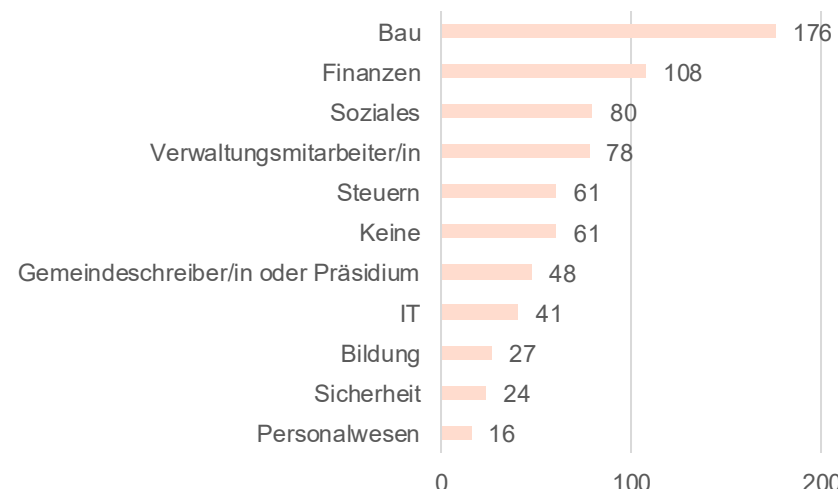
Betroffene Bereiche

N = 209 vom Fachkräftemangel betroffene Gemeinden, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 530 Nennungen



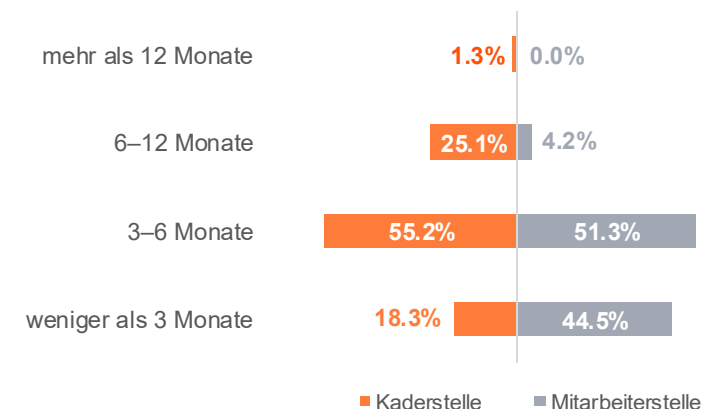
Schwer zu besetzende Stellen

N = 382, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 720 Nennungen



Besetzungsdauer vakanter Kader- und Mitarbeitendenstellen

N = 382



Ursachen und Massnahmen beim Fachkräftemangel

Fehlende Expertise, demografische Veränderungen und Arbeitgeberattraktivität zählen zu den wichtigsten Ursachen, während Gemeinden vor allem mit organisatorischen Massnahmen reagieren

Höhere Löhne allein lösen die strukturellen Ursachen nicht

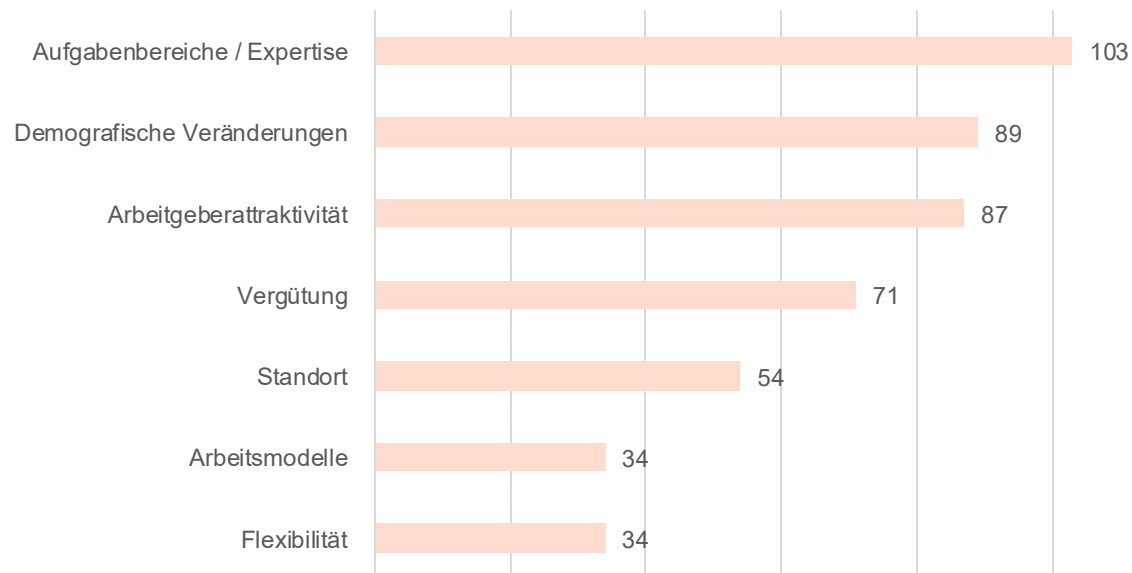
Fehlende Expertise (49%) und demografische Veränderungen (43%) werden am häufigsten als Ursachen genannt. Auch die Arbeitgeberattraktivität spielt mit 42% eine wichtige Rolle, während die Vergütung mit 34% etwas seltener genannt wird. Insgesamt zeigt sich, dass der Fachkräftemangel nicht allein eine Frage der Entlohnung ist.

Die Massnahmen dienen vor allem der kurzfristigen Entlastung

Priorisierung und Verschiebung von Aufgaben ist mit 42% die häufigste Massnahme. Danach folgen Projektverschiebungen und externe Beratung mit jeweils 30%. Gleichzeitig geben 31% der Gemeinden an, gar keine Massnahme zu ergreifen. Die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden (10%) und die Reduktion von Leistungen (6%) werden dagegen deutlich seltener genannt.

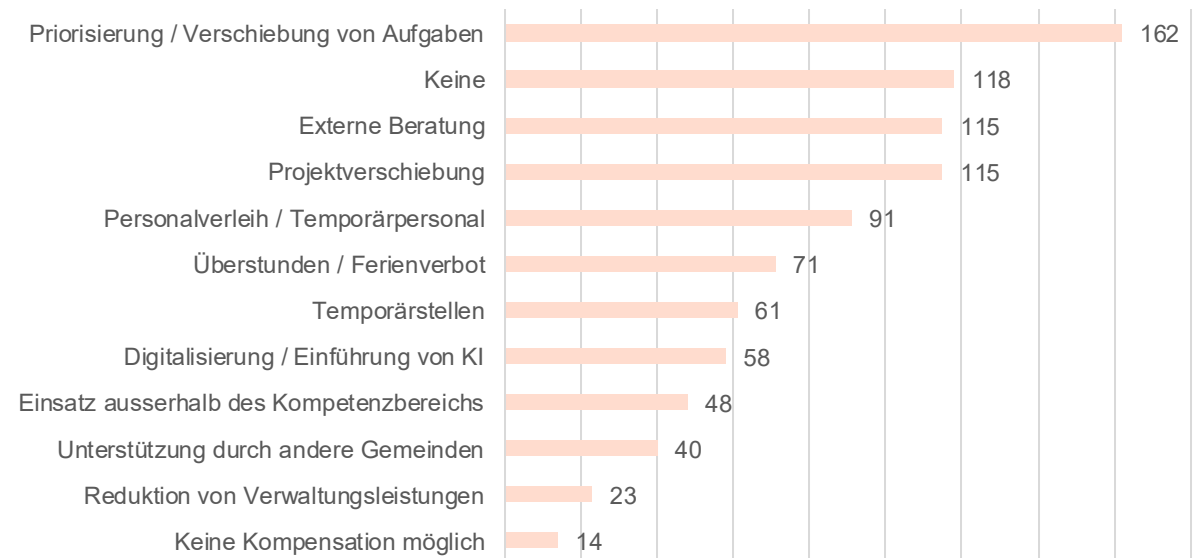
Hauptursachen des Fachkräftemangels

N = 209 vom Fachkräftemangel betroffene Gemeinden, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 472 Nennungen



Massnahmen gegen den Fachkräftemangel

N = 382, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 916 Nennungen



Reaktive und strukturelle Massnahmen gegen den Fachkräftemangel

Knapp mehr als die Hälfte aller Massnahmen ist reaktiv, wobei grössere Gemeinden zwar mehr Massnahmen ergreifen, aber nicht deutlich stärker auf strukturelle Lösungen setzen

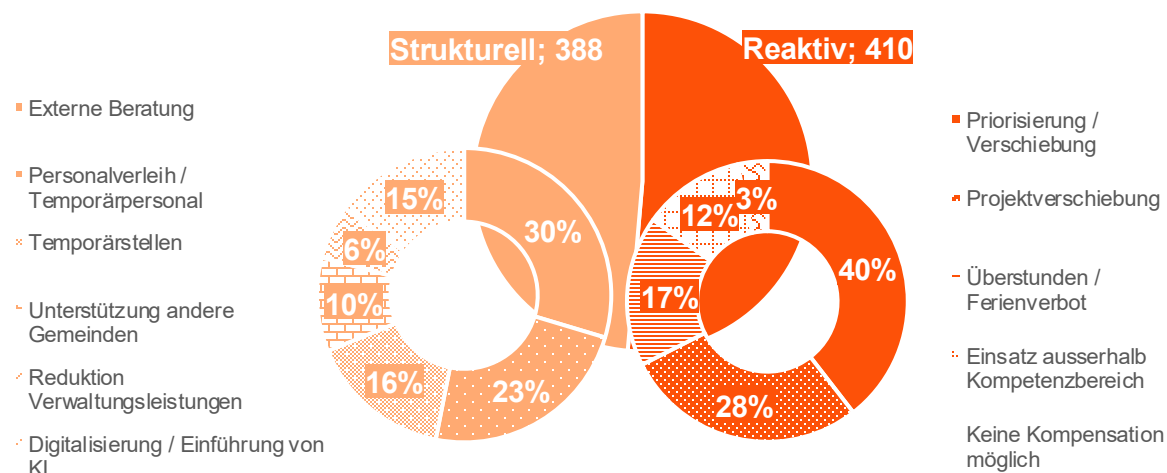
Kurzfristige Entlastung überwiegt

Von insgesamt 798 ergriffenen Massnahmen sind 51% reaktiv und 49% strukturell ausgerichtet. Zu den reaktiven Massnahmen zählen insbesondere Priorisierung und Verschiebung von Aufgaben, Überstunden sowie der Einsatz ausserhalb des eigenen Kompetenzbereichs. Strukturelle Ansätze wie externe Beratung, interkommunale Zusammenarbeit oder Digitalisierung und KI machen zusammen knapp die Hälfte aus. Insgesamt reagieren die Gemeinden damit leicht häufiger kurzfristig, als dass sie auf längerfristige Veränderungen setzen.

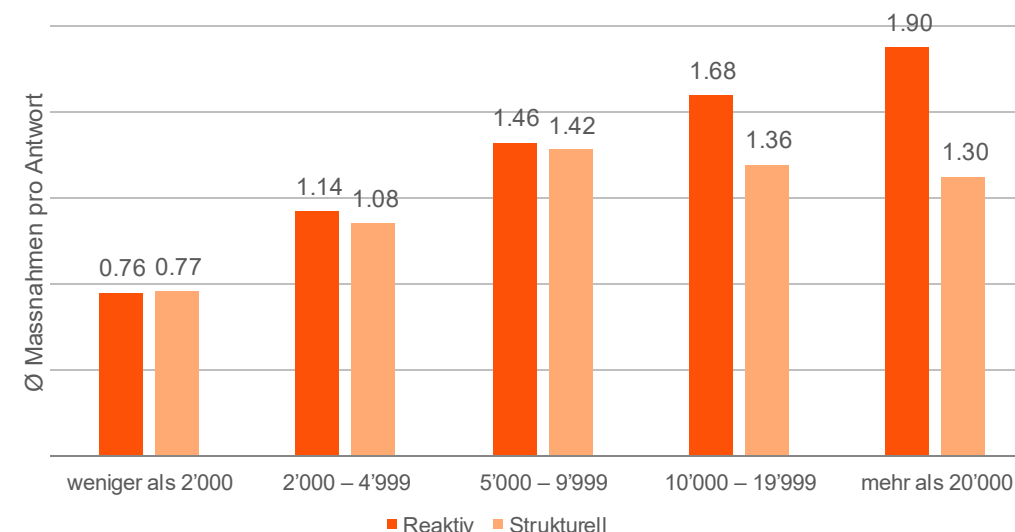
Grössere Gemeinden ergreifen mehr Massnahmen, setzen aber ähnlich häufig auf kurzfristige Lösungen

Mit zunehmender Gemeindegrösse steigt die Zahl der ergriffenen Massnahmen deutlich. Gemeinden mit mehr als 20'000 Einwohner/innen nennen im Durchschnitt rund 3,2 Massnahmen, bei Gemeinden mit weniger als 2'000 Einwohner/innen sind es rund 1,5. Der Anteil reaktiver und struktureller Massnahmen verändert sich jedoch nur wenig. Grössere Gemeinden handeln damit häufiger, setzen aber nicht grundsätzlich stärker auf strukturelle Lösungen.

Verteilung reaktiver und struktureller Massnahmen¹
N = 382, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 798 berücksichtigte Massnahmen



Reaktive und strukturelle Massnahmen nach Gemeindegrösse¹
N = 382



¹Berücksichtigt werden 11 von 12 Antwortoptionen. „Keine Massnahme“ wird nicht als Massnahme gezählt

Massnahmen unterscheiden sich nach Gemeindegrösse

Mit zunehmender Gemeindegrösse werden Projektverschiebungen und Personalverleih deutlich häufiger eingesetzt, während kleinere Gemeinden häufiger auf die Unterstützung anderer Gemeinden setzen

Projektverschiebungen nehmen mit der Gemeindegrösse deutlich zu

Projektverschiebungen werden von 90% der Gemeinden mit mehr als 20'000 Einwohner/innen genannt, gegenüber 15% bei Gemeinden mit weniger als 2'000 Einwohner/innen. Auch Priorisierung und Verschiebung von Aufgaben nimmt mit der Gemeindegrösse deutlich zu und steigt von 28% auf 80%. Beim Personalverleih zeigt sich ein ähnliches Bild mit 16% bei den kleinsten und 50% bei den grössten Gemeinden. Überstunden und Ferienverbote unterscheiden sich dagegen nur wenig nach Gemeindegrösse.

Kleine Gemeinden setzen häufiger auf Unterstützung anderer Gemeinden

Besonders deutlich zeigt sich der Unterschied bei der Unterstützung durch andere Gemeinden. 14% der Gemeinden mit weniger als 2'000 Einwohner/innen nutzen diese Möglichkeit, während sie bei Gemeinden ab 10'000 Einwohner/innen kaum noch vorkommt. Umgekehrt werden Projektverschiebungen und Personalverleih bei grösseren Gemeinden deutlich häufiger eingesetzt. Die Wahl der Massnahmen unterscheidet sich damit je nach Gemeindegrösse spürbar.

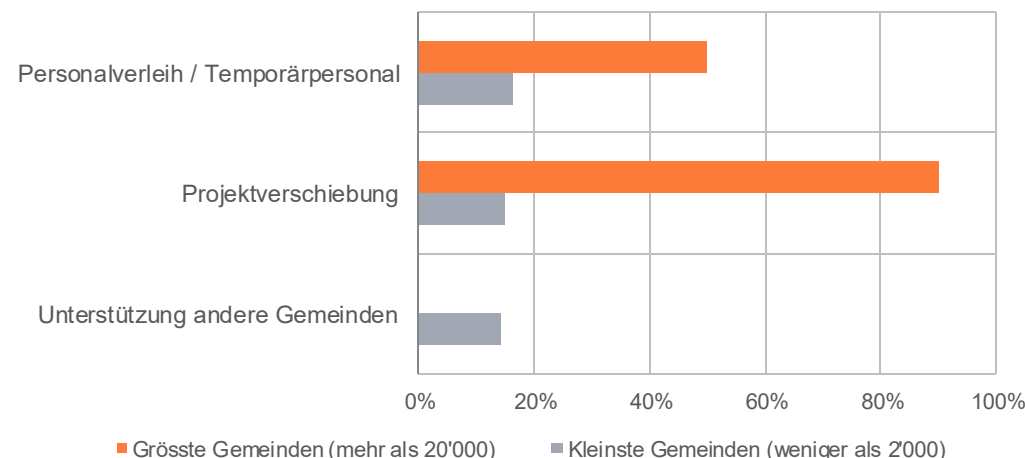
Massnahmen gegen den Fachkräftemangel nach Gemeindegrösse*

N = 382, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 798 Nennungen

	weniger als 2'000	2'000 – 4'999	5'000 – 9'999	10'000 – 19'999	mehr als 20'000
Priorisierung / Verschiebung	28%	50%	53%	68%	80%
Projektverschiebung	15%	35%	49%	46%	90%
Überstunden / Ferienverbot	17%	17%	24%	25%	20%
Einsatz ausserhalb Kompetenzbereichs	13%	9%	17%	21%	0%
Reduktion Verwaltungsleistungen	5%	7%	8%	4%	0%
Externe Beratung	23%	33%	39%	50%	20%
Personalverleih / Temporärpersonal	16%	21%	41%	36%	50%
Temporärstellen	9%	18%	27%	25%	20%
Unterstützung andere Gemeinden	14%	11%	5%	0%	0%
Digitalisierung / Einführung von KI	9%	17%	22%	21%	40%
Keine Kompensation möglich	4%	3%	3%	7%	0%

Massnahmen mit den grössten Unterschieden zwischen kleinen und grossen Gemeinden*

N = 186 Gemeinden (grösste: 10, kleinste: 176), Mehrfachauswahl möglich



*Berücksichtigt werden 11 von 12 Antwortoptionen. „Keine Massnahme“ wird nicht als Massnahme gezählt

Auswirkungen des Fachkräftemangels

Kleine Gemeinden setzen häufiger auf Zusammenarbeit, während grössere Gemeinden stärker mit eigenen kurzfristigen Massnahmen reagieren und sich der Fachkräftemangel bereits spürbar auf die Servicequalität auswirkt

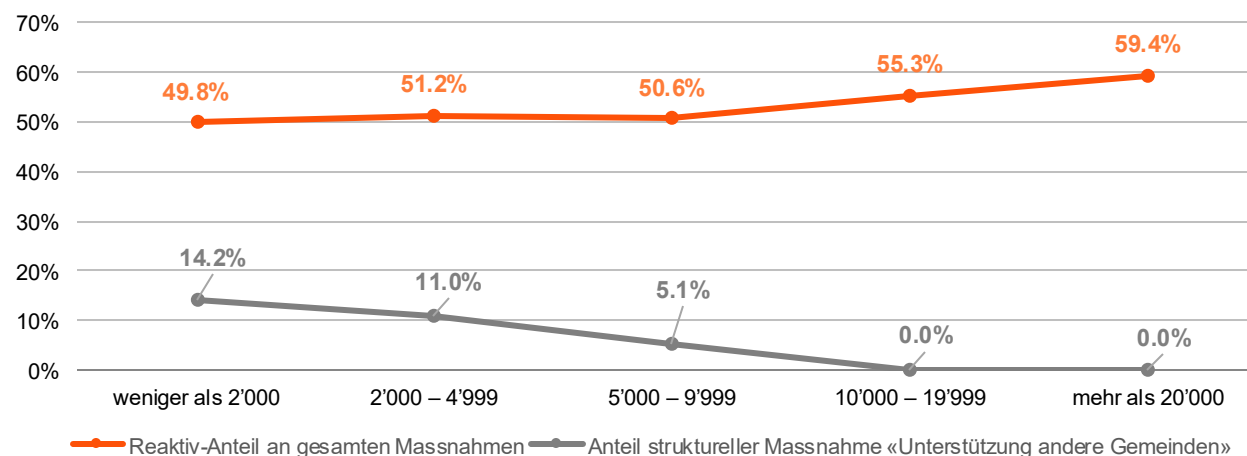
Grössere Gemeinden reagieren häufiger selbst, kleinere setzen stärker auf Zusammenarbeit

Mit zunehmender Gemeindegrösse verändert sich der Umgang mit dem Fachkräftemangel. Der Anteil reaktiver Massnahmen steigt von rund 50% bei den kleinsten Gemeinden auf 59% bei Gemeinden mit mehr als 20'000 Einwohner/innen. Gleichzeitig nimmt die Unterstützung durch andere Gemeinden von 14% auf 0% ab. Kleinere Gemeinden greifen damit häufiger auf interkommunale Zusammenarbeit zurück, während grössere Gemeinden stärker mit eigenen Massnahmen reagieren.

Der Fachkräftemangel wirkt sich bereits auf die Servicequalität aus

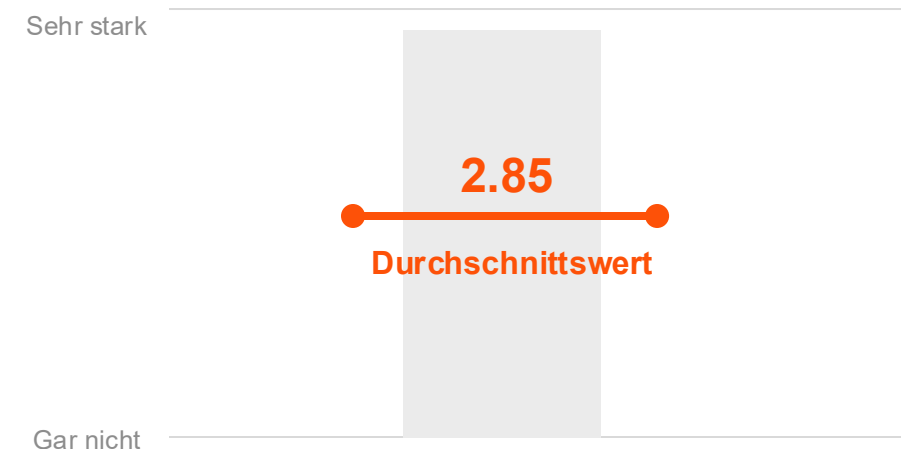
Die betroffenen Gemeinden bewerten die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Servicequalität im Durchschnitt mit 2,85 von 5 Punkten. Damit liegt die wahrgenommene Beeinträchtigung im mittleren Bereich. Nur 7% der betroffenen Gemeinden sehen gar keine Auswirkungen, während die grosse Mehrheit zumindest gewisse Einschränkungen wahrnimmt.

Reaktive Massnahmen und Unterstützung anderer Gemeinden nach Gemeindegrösse
N = 382



Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Servicequalität¹

N = 209 vom Fachkräftemangel betroffene Gemeinden



¹Die Auswirkung auf die Servicequalität wurde auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (sehr stark) erhoben.

Bisherige Nutzung externer Unterstützung

Fast zwei Drittel der Gemeinden haben bereits externe Unterstützung genutzt, wobei personelle Engpässe wie Personalabsenzen und Fachkräftemangel die wichtigsten Gründe dafür sind

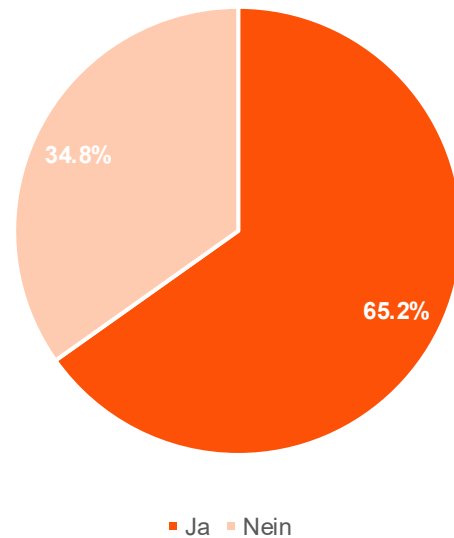
Externe Unterstützung ist bereits weit verbreitet

65% der befragten Gemeinden haben bereits externe Unterstützung in Anspruch genommen, während 35% bisher darauf verzichtet haben. Externe Unterstützung ist damit für viele Gemeinden bereits Teil der Praxis und keine Ausnahme mehr.

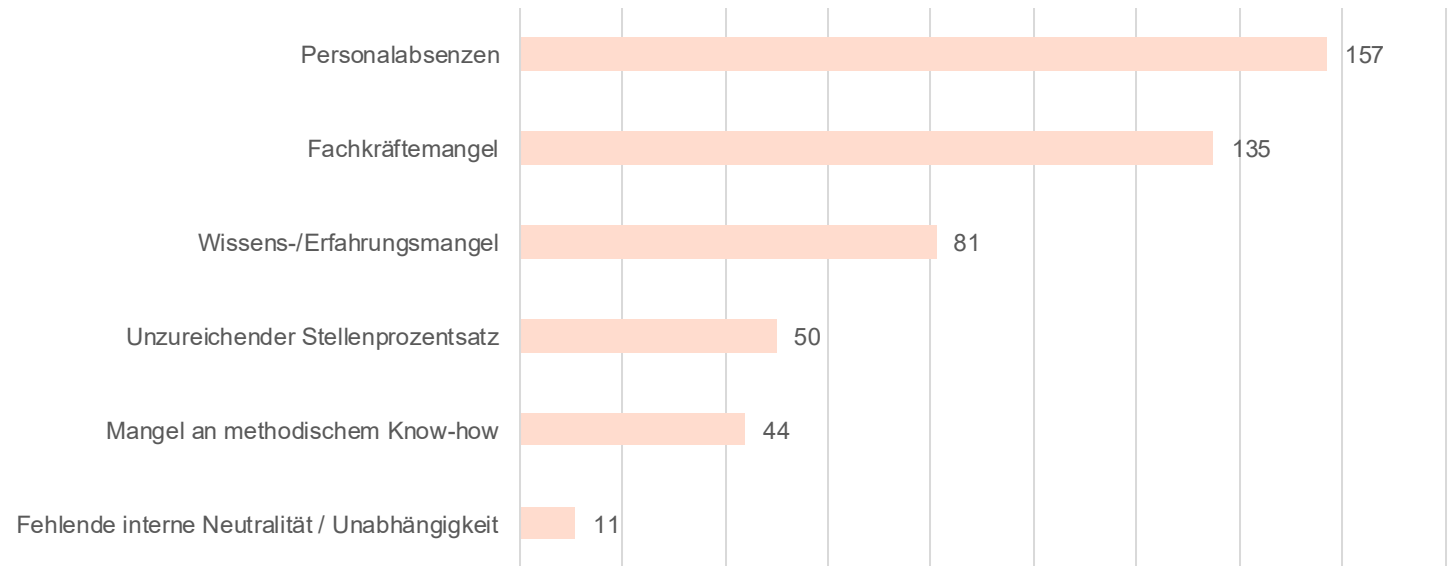
Personelle Engpässe sind der wichtigste Auslöser

Am häufigsten nennen die Gemeinden Personalabsenzen (63%) und den Fachkräftemangel (54%). Wissens- und Erfahrungsmangel folgt mit 33%, ein unzureichender Stellenprozentsatz mit 20%. Methodisches Know-how (18%) und fehlende Neutralität (4%) spielen eine geringe Rolle. Externe Unterstützung wird also vor allem geholt, wenn Personal fehlt, und weniger, wenn Fachwissen fehlt.

Nutzung externer Unterstützung
N = 382



Gründe für in Anspruch genommene externe Unterstützung
N = 249 Gemeinden mit externer Unterstützung, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 478 Nennungen

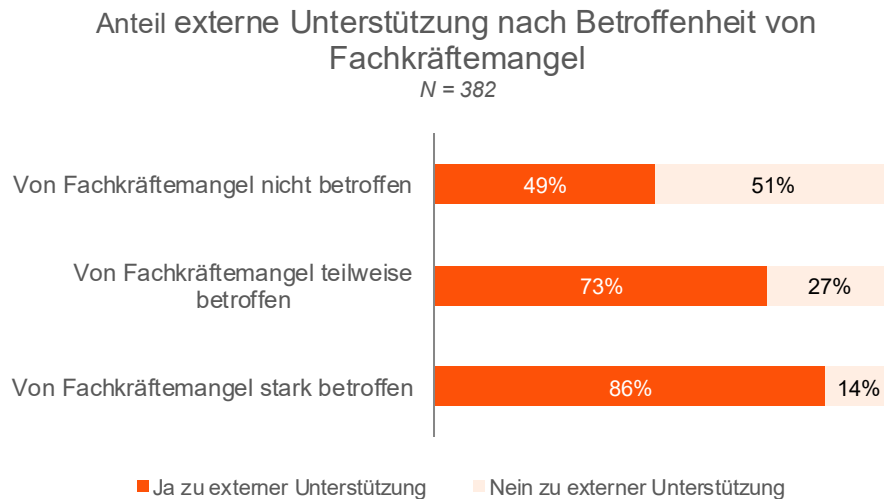


Einsatz externer Unterstützung

Je stärker Gemeinden vom Fachkräftemangel betroffen sind, desto häufiger nutzen sie externe Unterstützung, wobei Bau und Finanzen die wichtigsten Einsatzbereiche bleiben

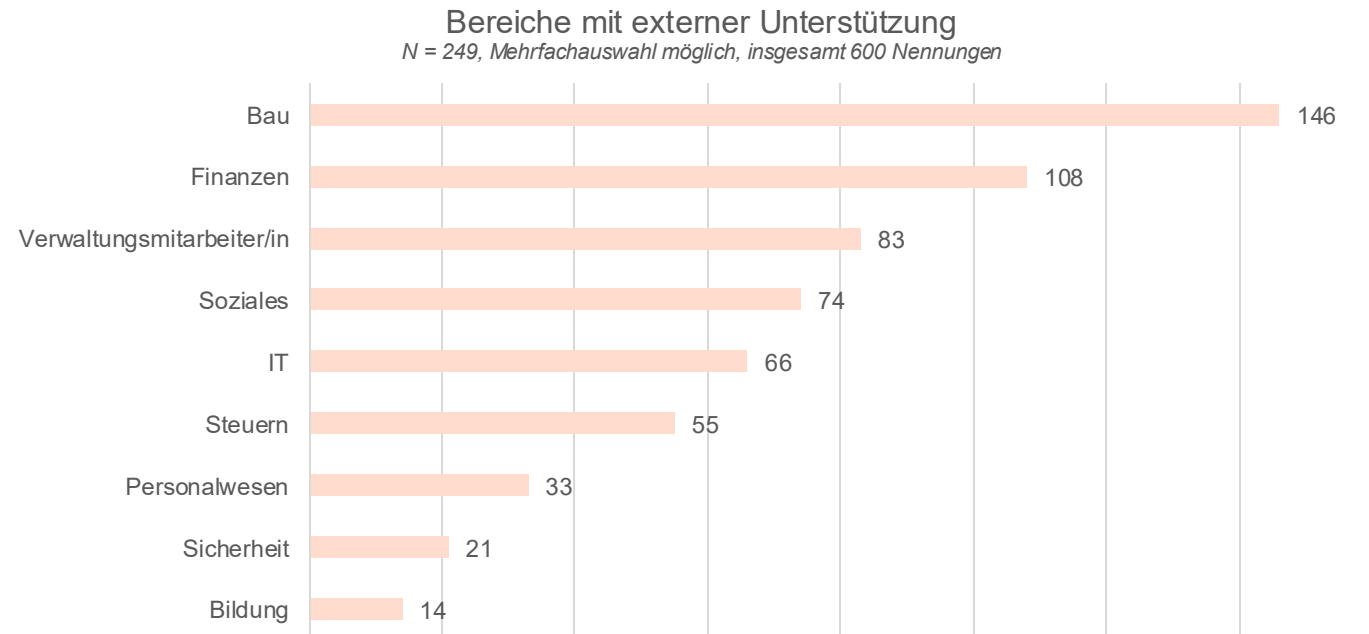
Mit zunehmendem Fachkräftemangel steigt die Nutzung externer Unterstützung

Von den stark vom Fachkräftemangel betroffenen Gemeinden nutzen 86% externe Unterstützung. Bei teilweise betroffenen Gemeinden liegt der Anteil bei 73%, bei nicht betroffenen Gemeinden bei 49%. Externe Unterstützung wird damit deutlich häufiger eingesetzt, wenn der Fachkräftemangel stärker ausgeprägt ist. Gleichzeitig zeigt der Anteil von 49% bei nicht betroffenen Gemeinden, dass auch andere Gründe eine wichtige Rolle spielen.



Bau und Finanzen dominieren den Einsatz externer Unterstützung

Bau wird mit 59% am häufigsten als Einsatzbereich externer Unterstützung genannt, gefolgt von Finanzen mit 43%. Danach folgen Verwaltungsmitarbeitende mit 33%, Soziales mit 30% und IT mit 27%. In Bereichen wie Personalwesen, Sicherheit und Bildung wird externe Unterstützung dagegen deutlich seltener eingesetzt. Insgesamt konzentriert sich die externe Unterstützung damit vor allem auf zentrale Verwaltungs- und Fachfunktionen.



Auswahl externer Unterstützung

Bei der Wahl externer Unterstützung stehen Verfügbarkeit und rasche Entlastung im Vordergrund, während die Kosten eine etwas geringere Rolle spielen

Fehlende Verfügbarkeit gibt häufiger den Ausschlag als die Kosten

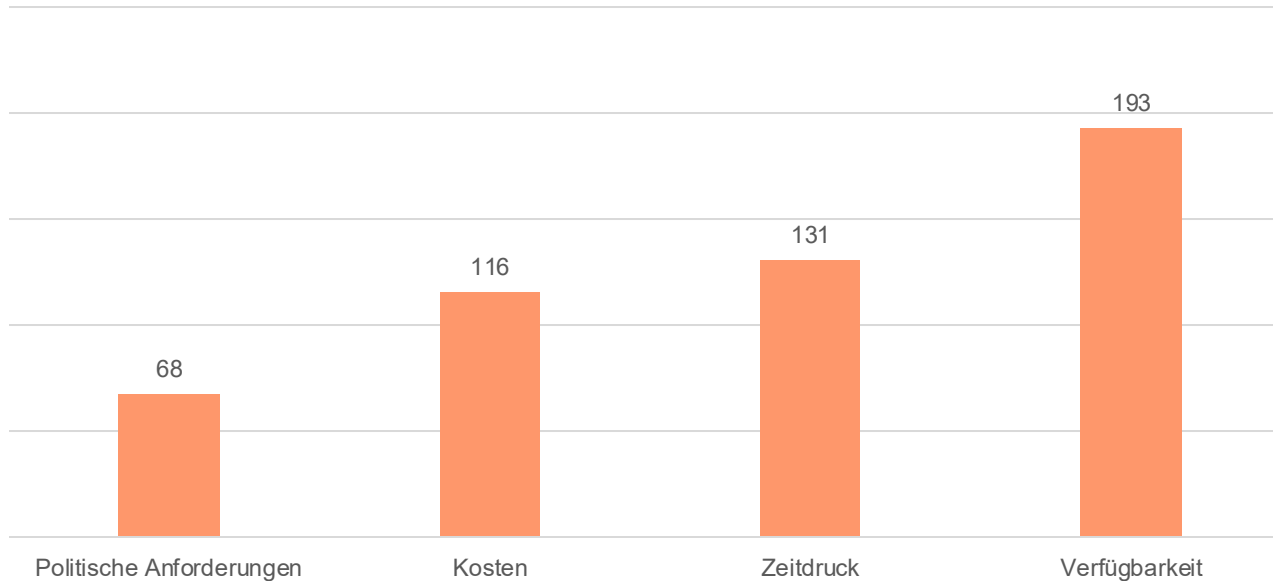
Die Verfügbarkeit ist mit 78% das wichtigste Kriterium bei der Entscheidung zwischen interner und externer Unterstützung. Danach folgen Zeitdruck mit 53% und die Kosten mit 47%. Politische Anforderungen werden mit 27% deutlich seltener genannt. Entscheidend ist damit häufig, ob die benötigten Ressourcen überhaupt verfügbar sind.

Gemeinden bevorzugen konkrete operative Unterstützung

Am sinnvollsten erscheinen den Gemeinden Temporärpersonal (42%) und Outtasking (41%), also das vollständige Auslagern von Aufgabenpaketen. Co-Sourcing (27%) und Projektberatung (26%) folgen dahinter, Managed Services (21%) und Interimsmanagement (11%) werden seltener genannt. Im Vordergrund steht damit die Entlastung im Tagesgeschäft, nicht die Beratung.

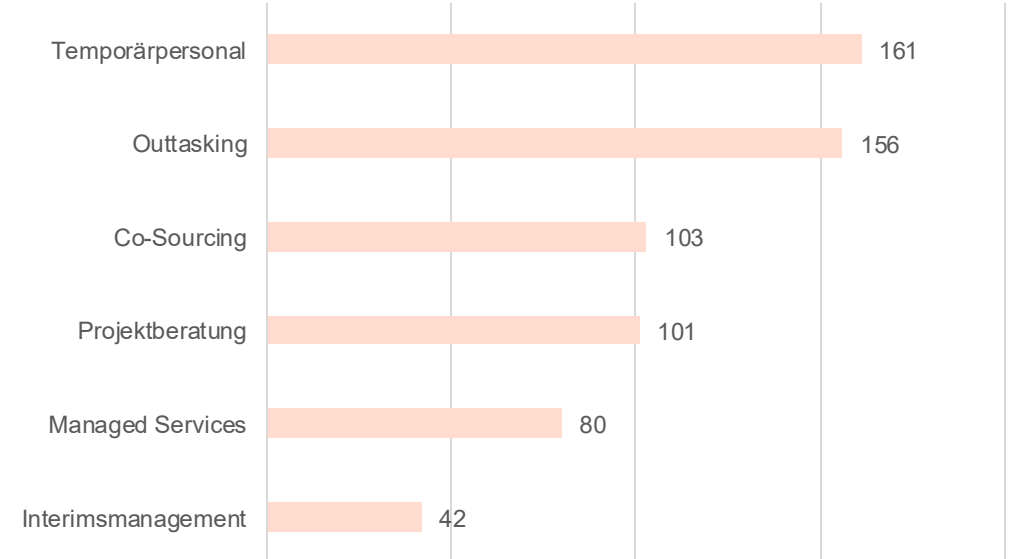
Kriterien für interne oder externe Unterstützung

N = 249 Gemeinden mit externer Unterstützung, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 508 Nennungen



Sinnvollste Form der Unterstützung

N = 382, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 643 Nennungen



Beschaffung externer Unterstützung

Externe Unterstützung wird häufig freihändig beschafft, wobei kleinere Gemeinden deutlich häufiger ganz ohne formalen Prozess vorgehen

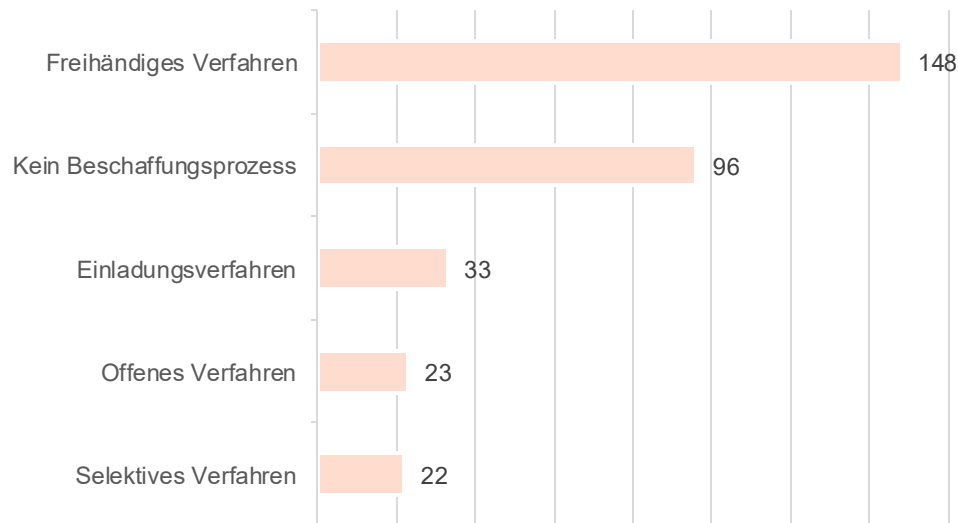
Freihändige Beschaffung wird am häufigsten genutzt

Das freihändige Verfahren wird mit 59% am häufigsten genannt, während 39% der Gemeinden gar keinen formalen Beschaffungsprozess nutzen. Einladungsverfahren (13%), offene Verfahren (9%) und selektive Verfahren (9%) kommen deutlich seltener vor. Externe Unterstützung wird damit überwiegend über vereinfachte Beschaffungswege bezogen.

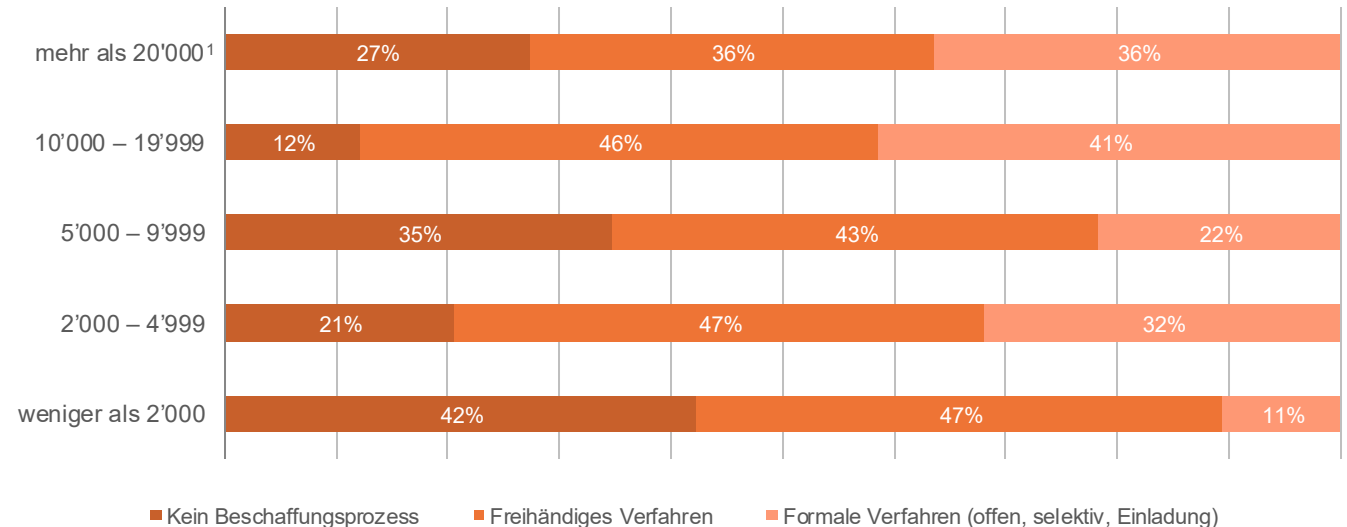
Kleine Gemeinden beschaffen häufiger ohne formalen Prozess

Freihändige Verfahren sind über alle Gemeindegrössen hinweg gleich verbreitet und machen in jeder Klasse 36% bis 47% der Nennungen aus. Die Unterschiede liegen in der übrigen Hälfte: Bei Gemeinden mit weniger als 2'000 Einwohner/innen erfolgen 42% der Beschaffungen ohne formalen Prozess, während formale Verfahren nur 11% ausmachen. Bei Gemeinden mit 10'000 bis 19'999 Einwohner/innen kehrt sich dieses Verhältnis auf 12% zu 41% um. Mit zunehmender Gemeindegrösse wird also nicht das freihändige Verfahren verdrängt, sondern der prozesslose Einkauf durch formalisierte Verfahren ersetzt.

Beschaffungswege für externe Unterstützung
N = 249 Gemeinden mit externer Unterstützung, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 322 Nennungen



Formalisierungsgrad der Beschaffung nach Gemeindegrösse
N = 249 Gemeinden mit externer Unterstützung, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 322 Nennungen



¹Aufgrund der kleineren Fallzahl ist der Wert für Gemeinden mit mehr als 20'000 Einwohner/innen als Hinweis und nicht als abschliessender Befund zu verstehen

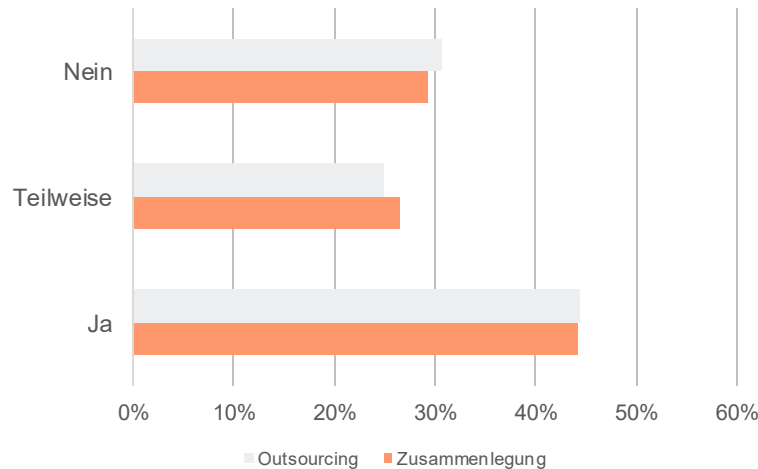
Zukünftige Nutzung von Outsourcing & Managed Services

Gemeinden zeigen sich offen für neue Organisationsformen, beurteilen deren tatsächliche Umsetzung aber weiterhin zurückhaltend

Rund 7 von 10 Gemeinden sind grundsätzlich offen

70% können sich Outsourcing vorstellen (45% Ja, 25% Teilweise), 71% eine Zusammenlegung (44% Ja, 27% Teilweise). Nur rund 31% resp. 29% lehnen beides klar ab. Die Mehrheit der Gemeinden ist also bereit für externe Organisationsformen, die Frage ist eher wie und wann.

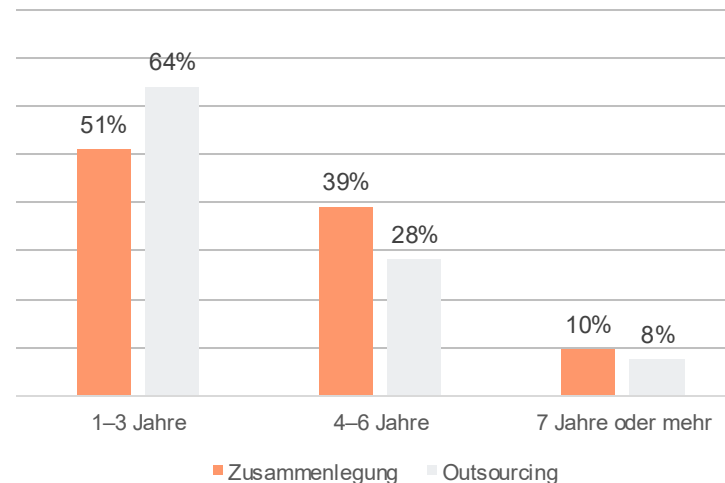
Bereitschaft für Zusammenlegung vs. Outsourcing
N = 382



Die Umsetzung wird überwiegend innerhalb von drei Jahren gesehen

Von den Gemeinden, für die Outsourcing denkbar ist, halten 64% einen Zeitraum von ein bis drei Jahren für realistisch. Bei einer Zusammenlegung sind es 51%. Einen Zeitraum von vier bis sechs Jahren nennen 28% beim Outsourcing und 39% bei einer Zusammenlegung. Beide Optionen werden innerhalb der nächsten sechs Jahre als realistisch eingeschätzt.

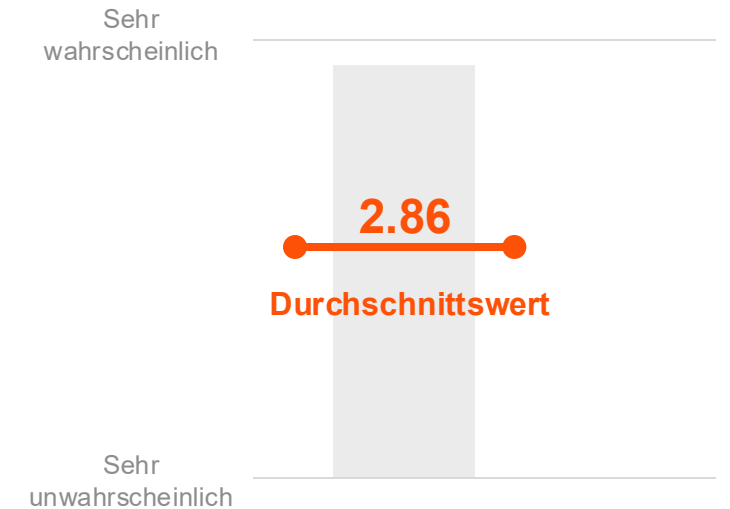
Bereitschaft ab wann denkbar
N = 270 Gemeinden (Zusammenlegung) bzw. 265 Gemeinden (Outsourcing), die dies für denkbar halten



Alternative Organisationsformen werden zurückhaltend beurteilt

Die Wahrscheinlichkeit alternativer Organisationsformen wird im Durchschnitt mit 2,86 von 5 Punkten bewertet und liegt damit im mittleren Bereich. Rund 35% beurteilen die Wahrscheinlichkeit neutral, während 38% sie als eher oder sehr gering einschätzen. Nur rund 10% halten alternative Organisationsformen für sehr wahrscheinlich.

Wahrscheinlichkeit alternative Organisationsformen¹
N = 359



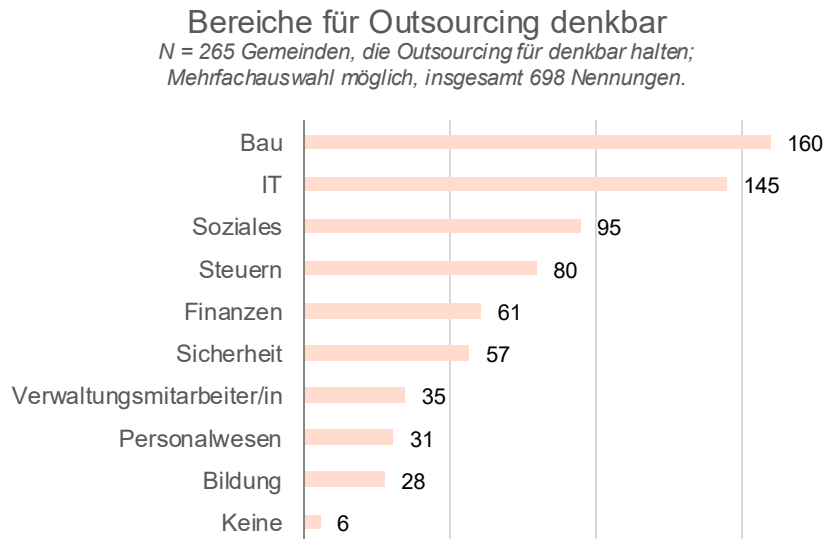
¹Wahrscheinlichkeit wurde auf einer Skala von 1 (sehr unwahrscheinlich) bis 5 (sehr wahrscheinlich) erhoben

Argumente für und gegen Outsourcing & Managed Services

Fachkompetenz wird am häufigsten als Vorteil von Outsourcing genannt, während vor allem die Abhängigkeit vom Dienstleister sowie Kosten und Kontrollverlust kritisch gesehen werden

Bau und IT kommen am häufigsten für Outsourcing infrage

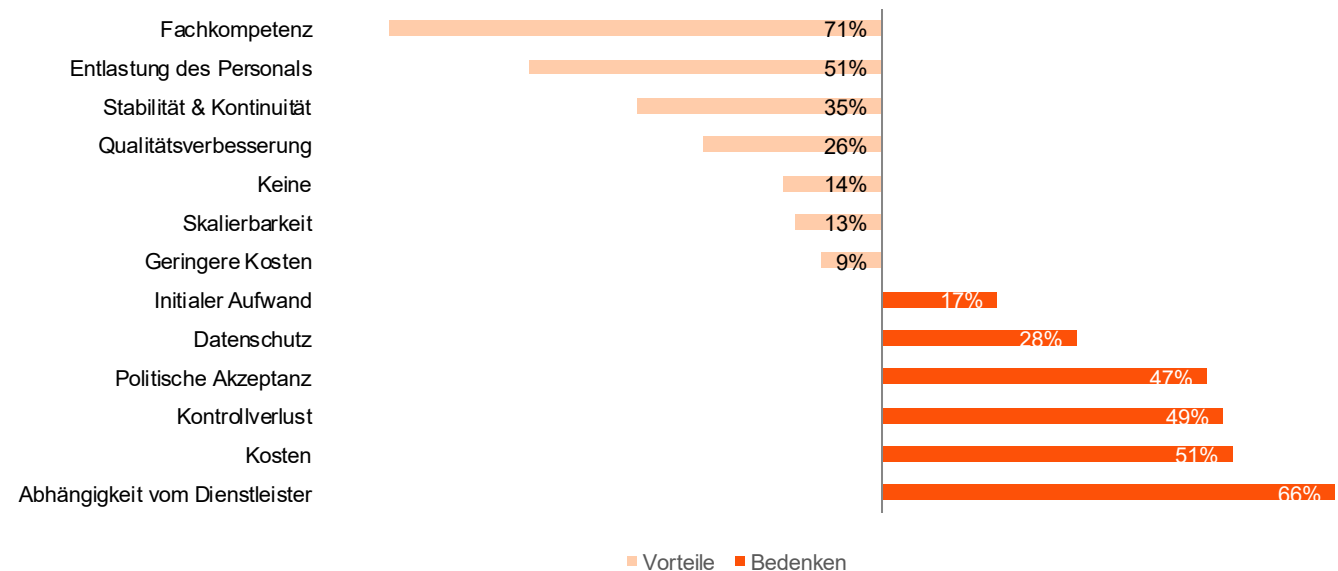
Bau, Planung und Immobilien werden mit 60% am häufigsten als Bereich genannt, in dem Outsourcing denkbar ist, gefolgt von IT mit 55%. Danach folgen Soziales mit 36%, Steuern mit 30% und Finanzen mit 23%. Bildung mit 11% und Personalwesen mit 12% werden deutlich seltener genannt. Outsourcing wird damit vor allem in Bereichen in Betracht gezogen, in denen spezialisierte Fachkompetenz gefragt ist.



Fachkompetenz wird als grösster Vorteil gesehen, Abhängigkeit als grösstes Bedenken

Fachkompetenz wird mit 71% am häufigsten als Vorteil genannt, gefolgt von der Entlastung des Personals mit 51%. Auf der anderen Seite sehen 66% die Abhängigkeit vom Dienstleister kritisch. Auch Kosten mit 51%, Kontrollverlust mit 49% und politische Akzeptanz mit 47% werden häufig als Bedenken genannt. Geringere Kosten werden dagegen nur von 9% als Vorteil gesehen. Die Gemeinden sehen damit vor allem fachliche Vorteile, bleiben bei Kosten und Abhängigkeiten aber zurückhaltend.

Vorteile und Bedenken von Outsourcing & Managed Services
N = 382, Mehrfachauswahl möglich, insgesamt 838 Nennungen (Vorteile) bzw. 986 Nennungen (Bedenken)



Kontaktangaben



**Jen
Frei**

Direktor

Beratung öffentlicher Sektor
PwC Schweiz

079 664 36 47

jen.frei@pwc.ch



**Léna
Thurnherr**

Associate

Beratung öffentlicher Sektor
PwC Schweiz

076 386 90 82

lena.t.thurnherr@pwc.ch



**Lara
Egger**

Senior Associate

Entwicklung öffentlicher Sektor
PwC Schweiz

079 466 13 34

lara.egger@pwc.ch

Vielen Dank

Wir möchten darauf hinweisen, dass dieses Dokument ohne ordnungsgemäss unterzeichnete Zustimmung durch PwC keine rechtsverbindliche Mandatsvereinbarung darstellt. In Bezug auf den Vertrag bzw. die Geschäftsbedingungen behalten wir uns das Recht vor, den Vertrag bzw. die Geschäftsbedingungen in gemeinsamen Verhandlungen anzupassen und zu ändern, um diese klarzustellen und den Vertrag bzw. die Geschäftsbedingungen der spezifischen Situation und den spezifischen Bedürfnissen beider Parteien anzupassen. PwC weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass PwC als staatlich regulierte Prüfgesellschaft bestimmten zwingenden gesetzlichen oder regulatorischen Anforderungen unterliegt. Basierend auf unserer Erfahrung aus vergleichbaren Fällen sind wir davon überzeugt, dass wir gemeinsam eine optimale Lösung in Bezug auf die vertraglichen Vereinbarungen mit Euch finden, die im besten Interesse beider Parteien ist.