

Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor

Mit 10 Handlungsimpulsen für die öffentliche Hand

pwc

www.pwc.ch/public

Universität St.Gallen



Inhalt

Vorwort 5

Vielschichtiger Kontext 6

Exkurs: Das meint die Gen Z 10

10 Handlungsimpulse für Entscheidungstragende 12

1. Digitale Transformation vorantreiben 14
2. Künstliche Intelligenz (KI) integrieren 14
3. Low-/No-Code-Plattformen etablieren 15
4. Bewährte Strukturen und Prozesse weiter optimieren 16
5. Kooperationen untereinander und mit der Privatwirtschaft stärken 16
6. Arbeitsmodelle flexibilisieren und Quereinstieg begünstigen 17
7. Mitarbeitende gezielt aus- und weiterbilden 18
8. Arbeitsbedingungen attraktiv halten 18
9. Auf dem Arbeitsmarkt gesehen werden 19
10. Strategische Personalplanung betreiben 19

Epilog 20

Über diese Publikation 21

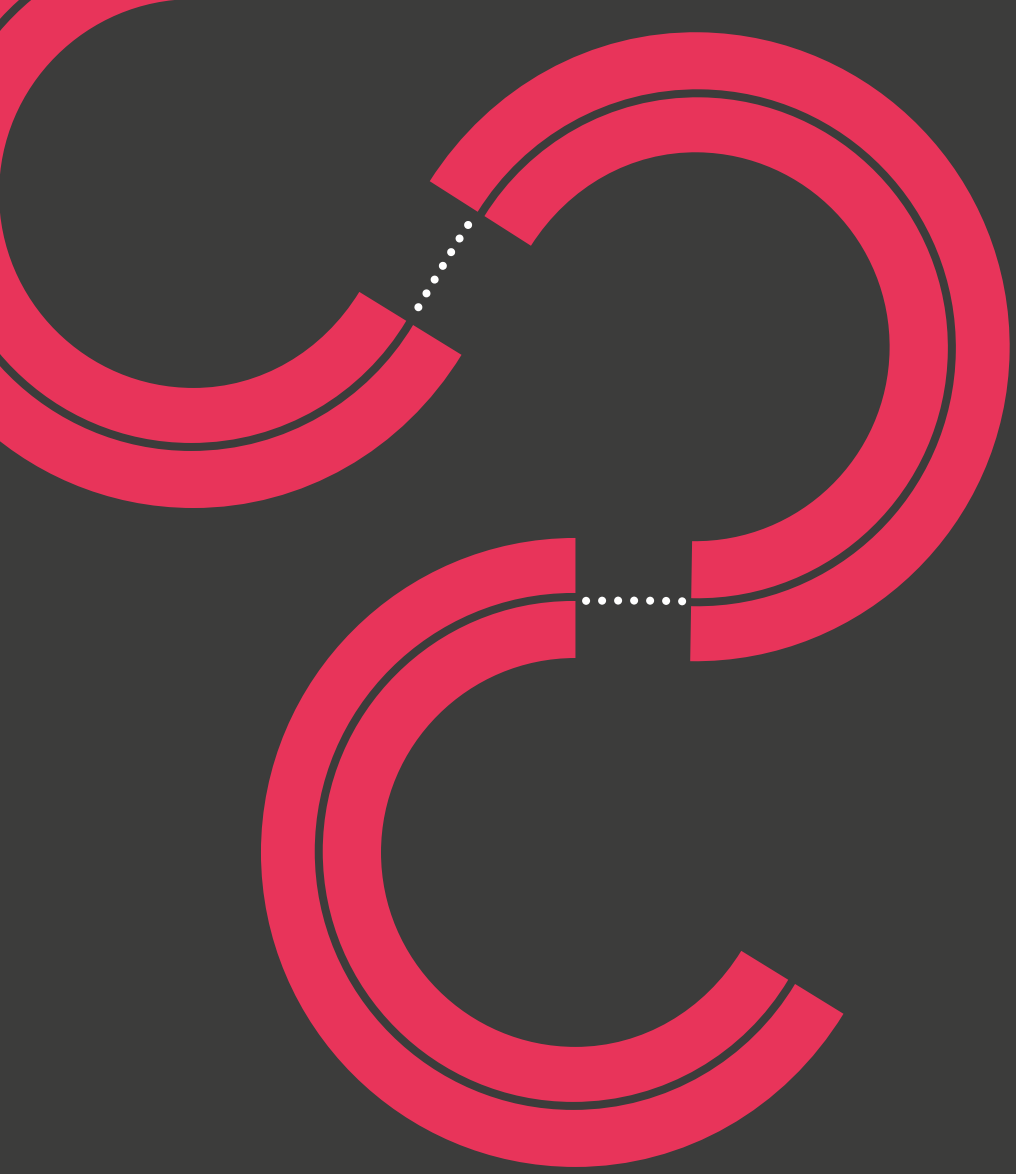
Quellenverzeichnis 22

Gerne für Sie da 23



Danke!

Wir danken allen Teilnehmenden für ihren wertvollen Beitrag zur vorliegenden Publikation über den Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Zudem danken wir den interviewten Personalverantwortlichen für ihre aussagekräftigen Einschätzungen und Meinungen.



PwC Schweiz – Hand in Hand mit dem öffentlichen Sektor

PwC Schweiz verfügt sowohl in der Schweiz als auch international über eine umfassende Erfahrung in den Bereichen digitale Transformation und Verwaltungsmodernisierung. Wir unterstützen Auftraggebende aus der öffentlichen Verwaltung und anderen Branchen im In- und Ausland von der Strategie bis zur Umsetzung. Gerne teilen wir unser Wissen und Können mit Ihnen und besprechen Ihre dringlichsten Anliegen.

pwc.ch/public

Smart Government Lab – Theorie und Praxis kombinieren

Das Smart Government Lab ist dem Institut für Systematisches Management und Public Governance (IMP-HSG) der Universität St. Gallen angegliedert. Wir bringen die Erfahrungen unterschiedlicher Akteure aus der Praxis mit den neusten Erkenntnissen der Forschung zusammen. In enger Kooperation mit der Stadt St. Gallen und PwC Schweiz begleiten wir Digitalisierungsprojekte im deutschsprachigen Raum und erforschen das Potenzial neuer Technologien für den öffentlichen Sektor.

imp-smartgovernmentlab.unisg.ch/de

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

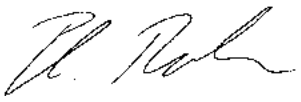
Der Fachkräftemangel ist omnipräsent – in der Privatwirtschaft genauso wie im öffentlichen Sektor. Er ist Teil einer zunehmenden Komplexität und Dynamik von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen, mit denen Sie sich als Entscheidungstragende konfrontiert sehen. Sie müssen immer schneller entscheiden und sich dabei auf datenbasierte Informationen verlassen können.

Vor diesem Hintergrund widmet sich die vorliegende Publikation dem Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Wir beleuchten hier die aktuelle Faktenlage, zeigen tatsächliche Problembereiche und Konsequenzen auf, erarbeiten mittel- bis langfristige Prognosen und umreissen zehn Handlungsimpulse, die wir mit aktuellen Beispielen untermauern.

Die hier publizierten Informationen stammen aus intensiven Gesprächen mit sieben Personalverantwortlichen aus Verwaltungen der drei Staatsebenen. Zudem haben wir eine Umfrage bei über 750 jungen Menschen im Alter von 18 bis 27 Jahren – typischerweise als Generation Z bezeichnet – durchgeführt. Und schliesslich haben wir zahlreiche statistische Erhebungen und Studien von namhaften Fachstellen und Institutionen ausgewertet und die Erkenntnisse daraus zu Vergleichszwecken hinzugezogen.

Mit diesem Themenpapier möchten wir eine gemeinsame Diskussions- und Wissensgrundlage bieten und das Bewusstsein für erfolgversprechende Ansätze schaffen. Sie als Entscheidungstragende der öffentlichen Hand erfahren hier, wie Sie dem Fachkräftemangel die Stirn bieten und Ihre Behörde an der Zukunft ausrichten können.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre mit wertvollen Denkanstössen.



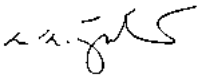
Philipp Roth
Lead Partner
Government & Public Sector
PwC Schweiz



Prof. Dr. Kuno Schedler
Direktor Institut für Systematisches Management und Public Governance (IMP-HSG)
Universität St. Gallen



Sebastian Singler
Director
Government Strategy & Transformation
PwC Schweiz



Prof. Dr. Ali Asker Guenduez
Assistenzprofessor für Digital Government
Leiter Smart Government Lab
Universität St. Gallen

Vielschichtiger Kontext

Das Thema Fachkräftemangel ist für die Schweiz nicht neu. Wesentliche Ursachen dafür sind Personallücken in technischen Berufen der Bereiche Informatik, Datenwissenschaft, Ingenieurwesen, im Gesundheitswesen, in der Bildung sowie im Sicherheitssektor. Gerade in diesen Berufsfeldern können die Schweizer Unternehmen ihre Vakanzen schon heute oft nur mit Mühe besetzen.



Über 130’000 Fachkräfte werden fehlen

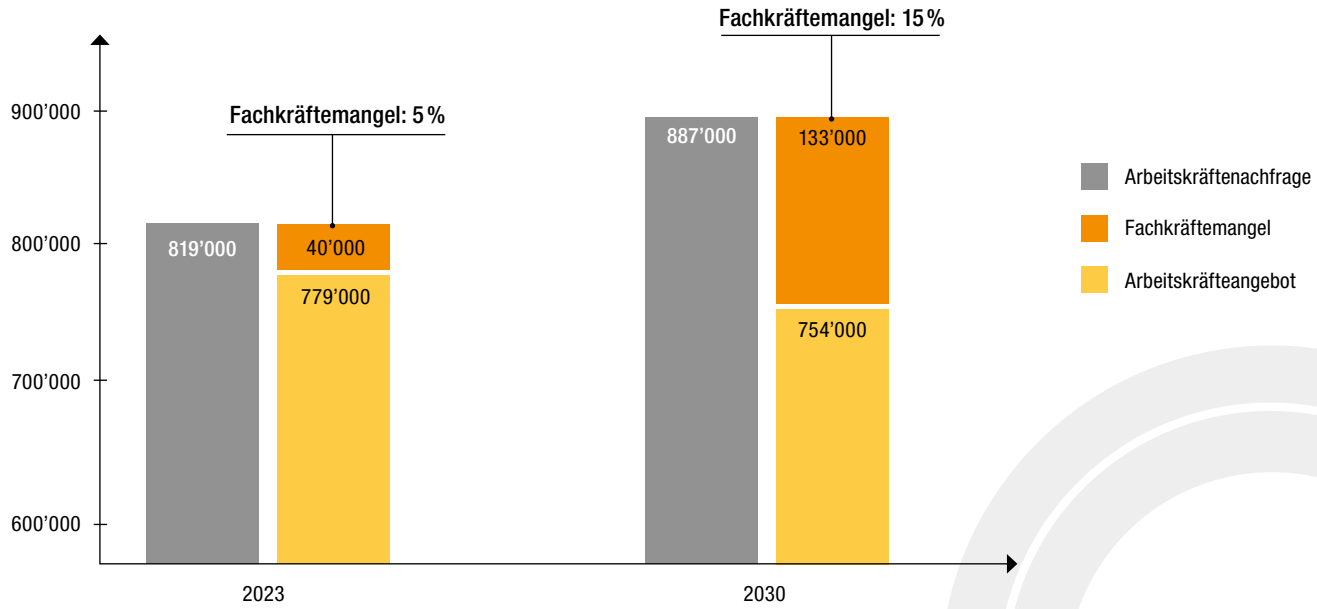
Gemäss unserer Modellberechnung (vgl. «Berechnungsmodell Fachkräftelücke 2030», Seite 21) gehen wir im öffentlichen Sektor für das Jahr 2030 von einer Fachkräftelücke von über 130’000 Personen aus (vgl. Abbildung 1). Das entspricht rund 15 % der zu dem Zeitpunkt in der Schweiz insgesamt benötigten Vollzeitäquivalente. In diese Betrachtung eingeflossen sind die öffentliche Verwaltung, das Bildungswesen, öffentliche Sicherheit, die Verteidigung und das Spitalwesen. Auf dem Arbeitsmarkt insgesamt ist der Fachkräftemangel in technischen Berufen der Bereiche Informatik, Datenwissenschaften und Ingenieurwesen besonders ausgeprägt.

Die personellen Herausforderungen unterscheiden sich innerhalb des öffentlichen Sektors stark. Unsere nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die öffentliche Verwaltung. Sie gelten jedoch auch für andere Bereiche des öffentlichen Sektors wie Verteidigung, öffentliche Sicherheit und Service public.



Abbildung 1: Im Jahr 2030 fehlen im öffentlichen Sektor der Schweiz über 130’000 Fachkräfte

Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor





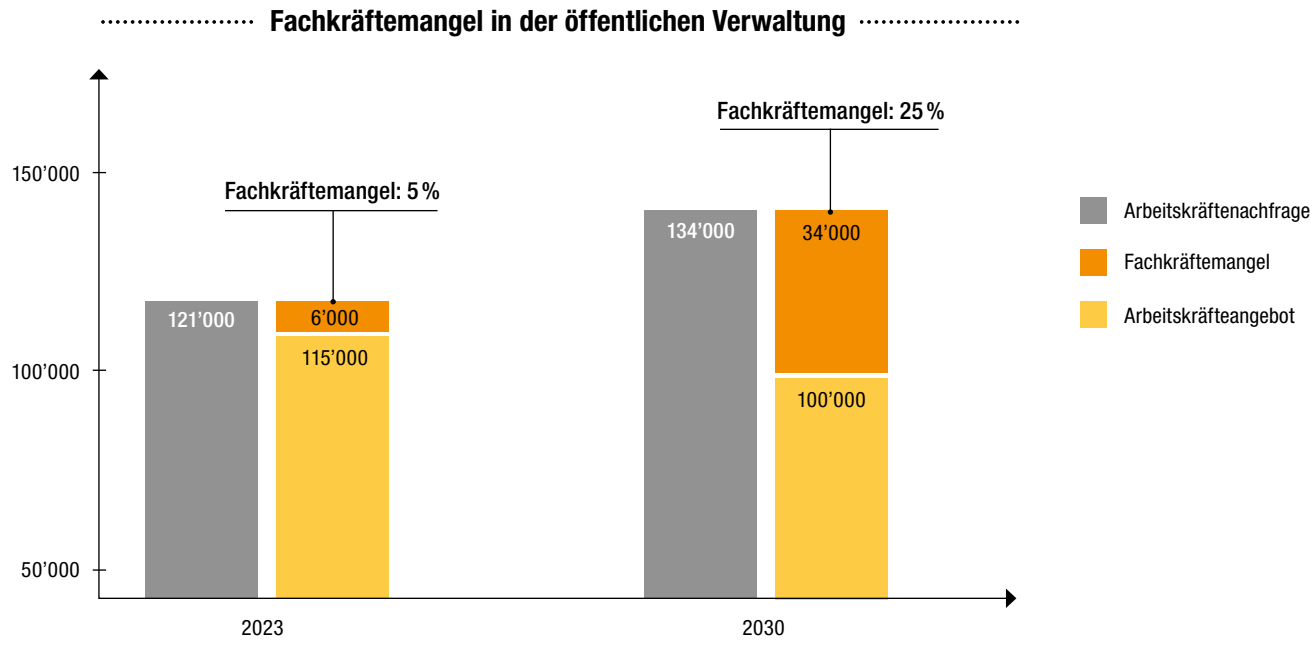
«Der Arbeitsmarkt ist ausgetrocknet, in gewissen Funktionen gar nicht existent. Somit haben wir sehr lange dauernde Vakanzen, zum Teil über 1-3 Jahre.»

Leiter Personaldienste in der öffentlichen Verwaltung

Öffentliche Verwaltungen stärker betroffen

Öffentliche Verwaltungen dürften vom Fachkräftemangel härter getroffen werden als der öffentliche Sektor insgesamt (vgl. Abbildung 2). So ist anzunehmen, dass im Jahr 2030 über 30'000 Fachkräfte fehlen. Das sind 25 % des zu jenem Zeitpunkt erforderlichen Personals.

Abbildung 2: 2030 fehlen in den öffentlichen Verwaltungen der Schweiz über 30'000 Fachkräfte





Personalverantwortliche sind alarmiert

Diverse Personalverantwortliche von Behörden haben uns in persönlichen Gesprächen die Brisanz des Fachkräftemangels bestätigt. Bereits heute können sie kaum alle offenen Stellen besetzen. Auf Stelleninserate erhalten sie meist nur wenige Bewerbungen und oft von unzureichend qualifizierten Personen. Unsere Personalverantwortliche gehen davon aus, dass sich die Lage weiter zuspitzt. Dafür nennen sie zwei Hauptgründe: Erstens erkennen sie eine scheinbar mangelnde Attraktivität der öffentlichen Hand als Arbeitgeberin. Hier fallen Stichworte wie «starre Strukturen und Prozesse», «keine Innovation» oder «unflexible Lohnmodelle». Letzteres wird vor allem von IT-Fachpersonen im Hinblick auf den Lohn genannt. Zweitens sei die Verwaltung von einem höheren Durchschnittsalter der bestehenden Belegschaft betroffen. Das vergrössert den mittel- und langfristigen Bedarf für die Nachrekrutierung.

Überalterung als Katalysator

Ein Blick auf die demografische Empirie[1] bestätigt die Einschätzung der Personalverantwortlichen. In der Bundesverwaltung erreicht innerhalb der nächsten zehn Jahre ein Drittel und in den nächsten 15 Jahren fast die Hälfte der Mitarbeitenden das ordentliche Pensionsalter. In den kantonalen Verwaltungen ist die Lage ähnlich angespannt: Zum Beispiel sind in der Verwaltung des Kantons Graubünden[2] knapp 50 % und in derjenigen des Kantons Bern[3] knapp 40 % der Mitarbeitenden über 50 Jahre alt.

Externe Unterstützung hat ihre Grenzen

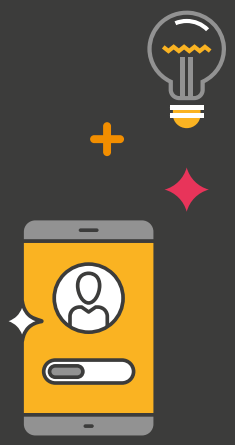
Gerade bei zeitsensitiven Projekten kann der Beizug von Personal externer Anbieter helfen. Allerdings ist das keine nachhaltige Lösung. Die Einbindung von Externen erfordert gleichermassen interne Ressourcen für Ausschreibung, Beschaffung, Steuerung, Onboarding und weitere administrative Aufgaben. Zudem unterliegt auch das Personal externer Anbieter der Altersverschiebung und wird vermehrt in Pension gehen. Und schliesslich sollte sich die öffentliche Hand ihre Handlungsfähigkeit bewahren und ihre Abhängigkeit von Dritten im Sinne einer digitalen Souveränität über Technologien und andere Bereiche auf ein vertretbares Niveau senken.

Abwarten ist keine Option

Zum einen führt die wachsende Personallücke zu einem Leistungs- und Qualitätsabbau der öffentlichen Leistungserbringung. Konkret bedeutet das etwa längere Wartezeiten bei Anträgen oder Einbussen bei der Cybersicherheit. Zum anderen müssen Politik und Verwaltung zunehmend komplexe, dynamische Fragen beanworten, etwa bei der Definition der für Gesellschaft, Wirtschaft und Individuen richtigen Regulierung von künstlicher Intelligenz. Dazu ist Expertise vom Fach erforderlich.

Exkurs

Das meint die Gen Z



Die jungen Wilden von heute sind die alten Hasen von morgen. Wir wollten wissen, was die Generation Z – auch Gen Z genannt – über den öffentlichen Sektor denkt und wie sie sich auf dem Arbeitsmarkt verhält. So haben wir im Rahmen der vorliegenden Publikation über 750 Personen im Alter von 18 bis 27 Jahren befragt. Die Auswertung soll Personalverantwortlichen der öffentlichen Hand helfen, den Fachkräftemangel noch gezielter anzugehen und Nachfolgelücken frühzeitig zu vermeiden.

Image ist positiver als erwartet

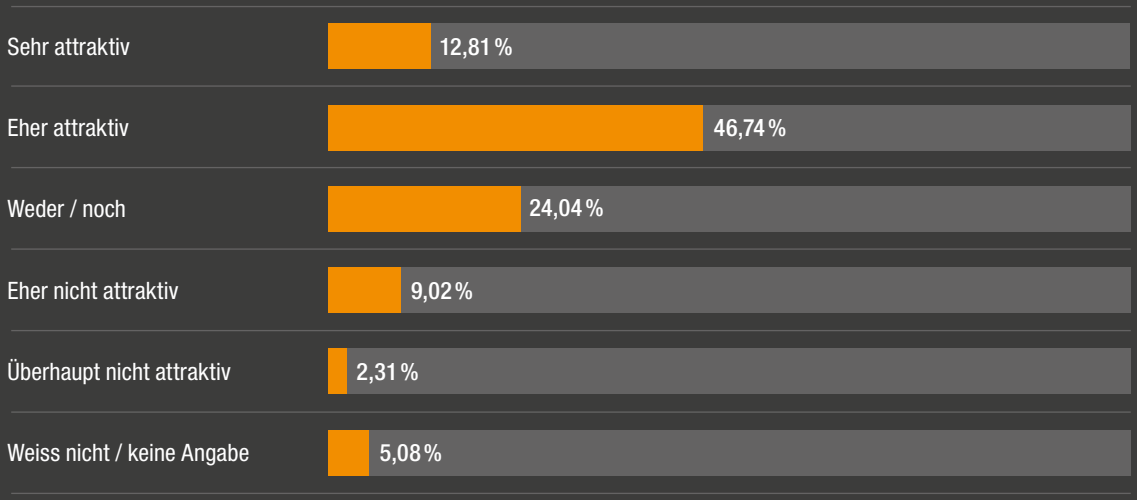
59 % der Studienteilnehmenden, die noch nie im öffentlichen Sektor tätig waren oder sich beworben haben, können sich vorstellen, dort zu arbeiten. 60 % halten den öffentlichen Sektor für (eher) attraktiv. Nur 11 % verleihen ihm das Attribut unattraktiv (vgl. Abbildung 3).

45 % der Studienpersonen erachten den öffentlichen Sektor als langsam arbeitend. 55 % sehen hier Entwicklungsmöglichkeiten, während 12 % keine solche ausmachen können. Fast jeder zweite junge Mensch nimmt den öffentlichen Sektor als eher digital denn als nicht digital wahr.

Lohn bleibt zentral

Gefragt nach den wichtigsten Arbeitsfaktoren nennen die Studienteilnehmenden die Bezahlung (37 %), das Arbeitsklima (36 %), das Team (33 %) und die Work-Life-Balance (30 %). Angesprochen auf die Gründe, die für einen Job im öffentlichen Sektor sprechen, sieht das Ranking so aus: Bezahlung (46 %), Arbeitsplatzsicherheit (38 %), geregelte Arbeitszeiten (29 %). Diese Nennungen relativieren das Klischee, junge Menschen würden bei der Jobwahl ausschliesslich auf den Sinn der Sache achten. Auch für sie sind finanzielle und sicherheitsbezogene Aspekte einer Arbeitsstelle zentral – und hier scheint der öffentliche Sektor gut positioniert zu sein.

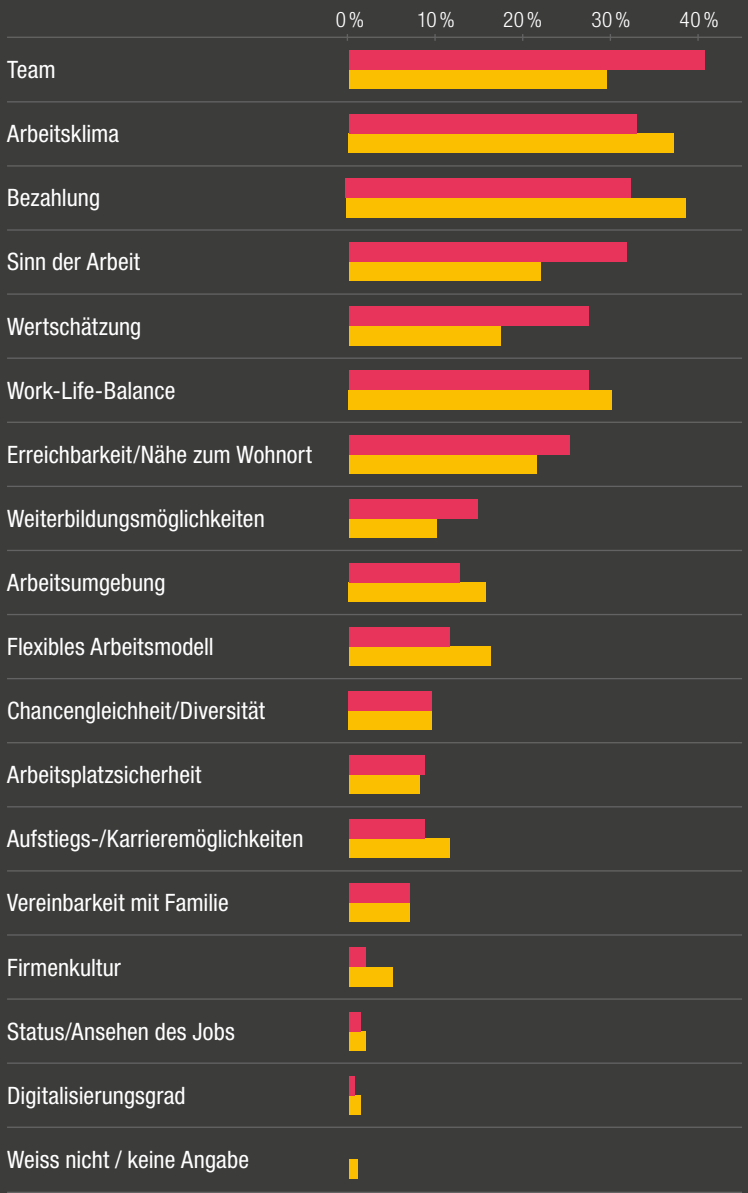
Abbildung 3: Attraktivität des öffentlichen Sektors als Arbeitgeber



«Die Sinnhaftigkeit unserer Arbeit: Wir handeln, prägen und wirken inmitten von Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Kultur.»

Leiterin Personaldienste auf Gemeindeebene

Abbildung 4: Relevante Faktoren für Beschäftigte aus der Gen Z im Vergleich



Sinn für Sinnhaftigkeit

Ein genauerer Blick auf die wichtigsten Arbeitsfaktoren zeigt, dass junge Personen, die im öffentlichen Sektor arbeiten, ihre Schwerpunkte bei der Arbeit anders gewichten als jene, die nicht im öffentlichen Sektor tätig sind. Unter den Top 5 zählen sie das Team (41 % vs. 30 %), den Sinn der Arbeit (32 % vs. 22 %) und die Wertschätzung (28 % vs. 18 %) häufiger zu den wichtigsten Faktoren als Personen, die nicht im öffentlichen Sektor arbeiten (vgl. Abbildung 4). Diese Einschätzung deckt sich mit dem Anspruch der Generation Z auf Sinnhaftigkeit der Arbeit und auf einen konkreten Beitrag zur Gesellschaft. Die in öffentlichen Verwaltungen tätige Gen Z scheint ihren Geschäftsalltag als zweckhaft wahrzunehmen.



Online nicht oder am falschen Ort präsent

63 % der Befragten haben noch nie eine Online-Stellenanzeige des öffentlichen Sektors gesehen oder können sich nicht daran erinnern. Der öffentliche Sektor scheint online nicht oder nicht auf den für diese Generation relevanten Plattformen präsent zu sein. Damit vergibt er die Chance, mit jüngeren Menschen zu kommunizieren und sie für sich zu gewinnen.

Eine und keine Frage des Geschlechts

26 % der befragten Frauen der Gen Z arbeiten im öffentlichen Sektor; bei den Männern sind es 17 %. Ebenso haben sich mehr Frauen als Männer bereits einmal für eine Stelle im öffentlichen Sektor beworben (41 % vs. 33 %). Befragt nach der Offenheit für eine Stelle im öffentlichen Sektor zeigen sich allerdings kaum Unterschiede: 56 % der Frauen und 61 % der Männer können sich vorstellen, eine Stelle im öffentlichen Sektor anzunehmen.

Frauen zählen Karrieremöglichkeiten mit 19 % häufiger zu den Hauptgründen für einen Job im öffentlichen Sektor als ihre Kollegen (12 %). Umgekehrt nennen Männer die stressfreie Arbeit mit 32 % deutlich häufiger als ihre Kolleginnen (14 %) als Hauptgrund, der für einen Job im öffentlichen Bereich spricht.

10

Handlungsimpulse für Entscheidungstragende

Um dem Fachkräftemangel die Stirn zu bieten, stehen Verantwortlichen von öffentlichen Verwaltungen zwei Wege offen: Einerseits können sie ihren Bedarf an Fachkräften reduzieren. Dazu gehört, dass sie ihren Ressourcenbedarf für gleiche Leistungen verringern, also effizienter werden. Dazu gehört ebenfalls eine regelmässige Leistungsüberprüfung, also eine systematische Evaluation der erbrachten und gesetzlich erforderlichen Leistungen. Andererseits können Verantwortungstragende die zur Verfügung stehenden Fachkräfte gezielter ansprechen und weiterbilden, und so das Fachkräfteangebot erweitern. Im Folgenden konzentrieren wir uns auf zehn konkrete Ansätze für öffentliche Verwaltungen. Auf Massnahmen der Migrations-, Bildungs-, Sozial- und Familienpolitik gehen wir hier bewusst nicht ein.

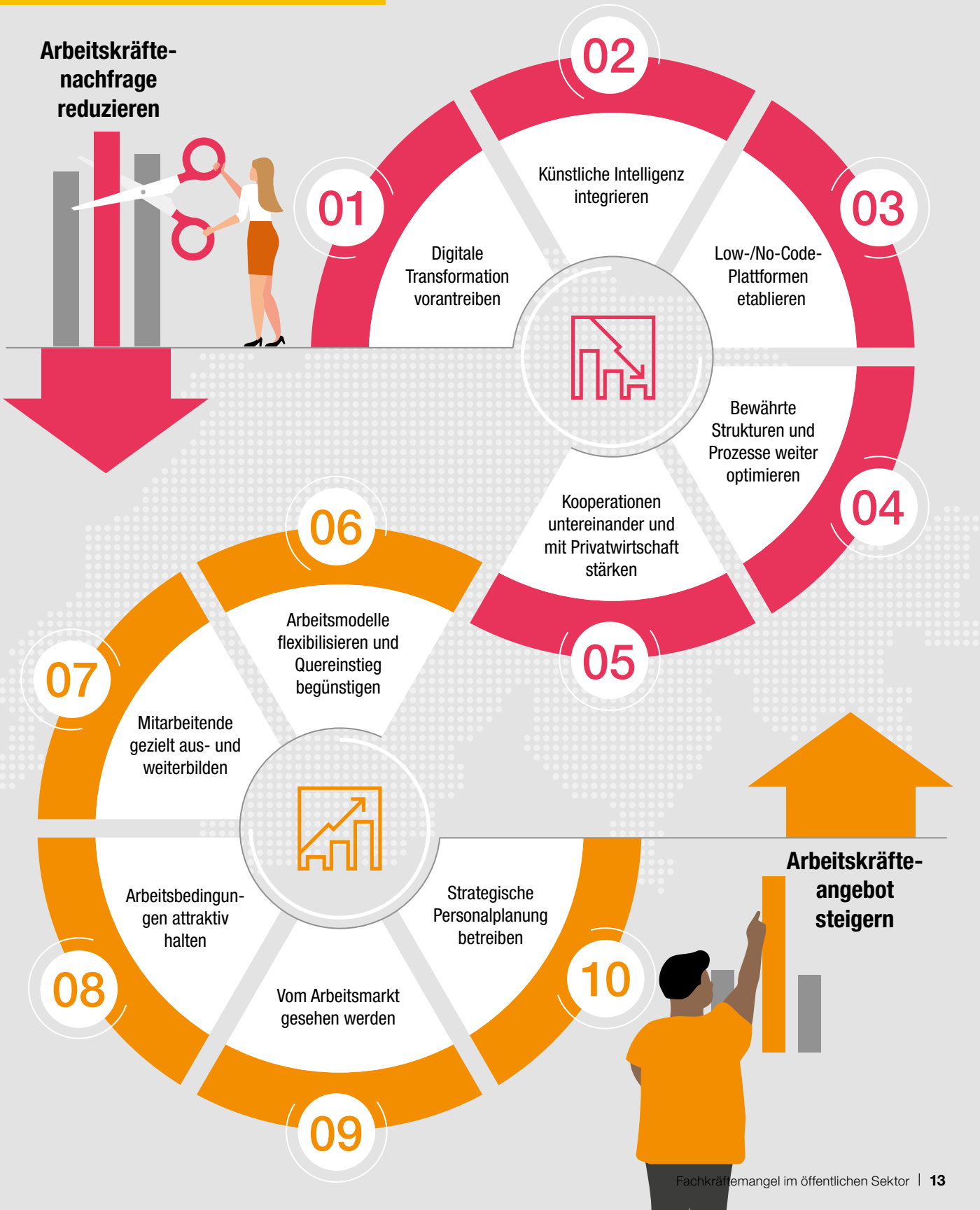
«Um unseren Kanton kontinuierlich voranzutreiben, sind wir sowohl bei der alltäglichen Arbeit als auch bei spezifischen Projekten auf gut ausgebildete, hochmotivierte und vor allem auch passende Fachkräfte angewiesen. Die wertvolle Mitwirkung dieser Fachkräfte ist unerlässlich, da das Fehlen derselben bereits unter den derzeitigen Mitarbeitenden zu einer Mehrbelastung führen kann.»

Leiter Personaldienst auf Kantonsebene

Ein Fachkräftemangel liegt vor, wenn die Arbeitskräftenachfrage das Arbeitskräfteangebot übersteigt.



10 ausgewählte Handlungsimpulse



1. Digitale Transformation vorantreiben

Die digitale Transformation kostet viel, schafft aber langfristig die Grundlage für einen schlanken Staat – ganz nach dem Sprichwort «steter Tropfen höhlt den Stein». Medienbruchfreie Abläufe innerhalb der Organisation und mit Dritten, gemeinsame Datenbewirtschaftung und das Once-Only-Prinzip sind nur einige Effizienzvorteile, die die digitale Transformation bietet. In der Schweiz fehlen aktuell noch Zahlen zu den übergreifenden Einsparungen von Stellen. Österreich, das gemäss dem eGovernment-Ranking der Europäischen Kommission als Vorreiterland gilt,[4] hat in den letzten 20 Jahren durch schlankere Prozesse und den vermehrten Einsatz von Informationstechnologien auf Bundesebene rund ein Siebtel der Stellen eingespart.[5]

Dennoch bleibt die digitale Transformation ein zweischneidiges Schwert: Einerseits erfordert sie neue Fähigkeiten und Projekte und damit oft weiteres Personal, zumindest kurzfristig. Mittel- bis langfristig verschiebt sich der Fachkräftebedarf in eben jene Berufszweige, für die bereits heute eine Lücke besteht (z.B. IT-Fachkräfte). Andererseits zeigen sich Einsparungen vorwiegend graduell. Dieses Spannungsfeld zwischen Mehrbedarf und Einsparungen äusserte sich beispielsweise in einer Debatte im Grossen Rat des Kantons Bern über die Stelleneinsparungen im Zuge einer grossangelegten ERP-Einführung in der kantonalen Verwaltung. Das Parlament forderte die Einsparung von 80 Stellen. Der Regierungsrat hingegen wies darauf hin, dass es sich beim grössten Teil des Einsparpotenzials um Gewinne pro Anstellung im Minutenbereich handelt. Eine sinnvolle übergreifende Bündelung und anschliessende Reduktion der Stellen sei kaum umzusetzen.

2. Künstliche Intelligenz (KI) integrieren

Künstliche Intelligenz (KI) umfasst die Automatisierung, Rationalisierung, die kokreative Entwicklung neuer Lösungen (z.B. mithilfe von Tools, die auf generative KI setzen) sowie teil- und vollautonome datenbasierte Entscheidungssysteme. Dies birgt langfristig ein immenses Potenzial für Effizienz-, Effektivitäts- und Qualitätsgewinne. Auf der einen Seite entlastet KI die Menschen bei ihrer täglichen Arbeit. Sei dies durch die Automatisierung von Routineaufgaben oder durch die Unterstützung bei der Entscheidungsfindung und in kreativen Prozessen. Dieses enge Zusammenspiel von Mensch und Maschine führt vermehrt zu Anpassungen in den Arbeitsprozessen und Stellenprofilen. Auf der anderen Seite kann dies zu einer starken Verschiebung auf dem Arbeitsmarkt führen.

Die Einsatzmöglichkeiten von KI in der Verwaltung sind vielfältig. Auf diese Vielfalt setzen auch heute bereits die Verwaltungen der Schweiz.B.ispielsweise entwickeln das Kompetenzzentrum für Datenwissenschaft des Bundes (DSCC) und die Konferenz der regionalen statistischen Ämter der Schweiz (KORSTAT) den Chatbot StatBot.swiss. Dieser kann nach eigenen Angaben nach dem Frage-Antwort-Prinzip mit den offenen Daten der öffentlichen Verwaltung (Open Government Data, OGD) in der Schweiz interagieren. Die Bundeskanzlei setzt ein Tool zur automatischen Texterkennung und Kategorisierung von parlamentarischen Vorstössen ein. Das Projekt SwissPollen unterstützt MeteoSchweiz bei der automatischen Pollenmessung. Es gibt zahlreiche weitere Beispiele auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene.

«Gemäss Goldman Sachs könnte KI weltweit die Arbeit von 300 Millionen Vollzeitstellen automatisieren.[6] Gleichzeitig entstehen jedoch auch viele neue Berufsfelder, auf welche die Organisationen und Mitarbeitenden vorbereitet werden müssen.[7]»

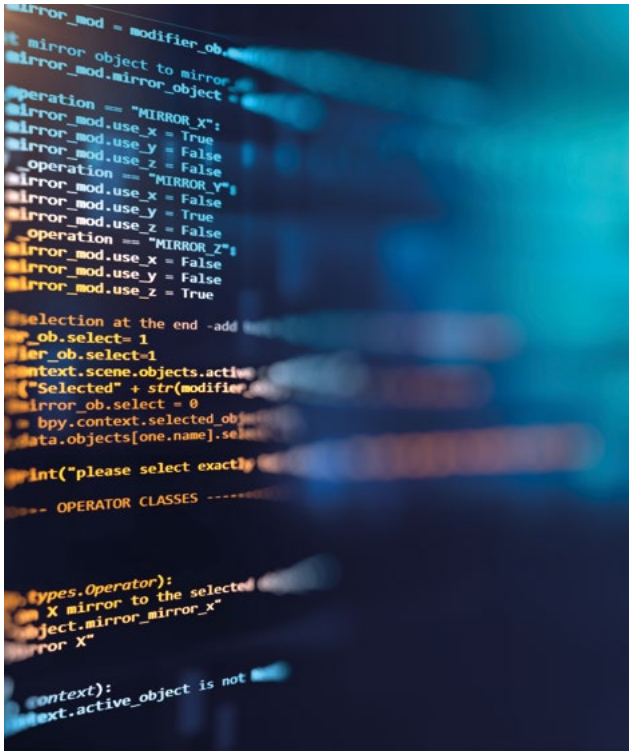


«Insbesondere bei Personen, welche keine Verwaltungserfahrung haben, bestehen Vorurteile, wonach die Verwaltung verstaubt und unflexibel sei. Dabei werden viele innovative und attraktive Projekte auf der Verwaltung durchgeführt.»

Leiterin Personaldienste auf Gemeindeebene

Die Technologie selbst ist jedoch für viele Gemeinwesen Neuland und es gilt vielfältige Risiken zu beachten und Herausforderungen zu bewältigen. Nebst dem Nutzen, den die KI bringen kann, müssen auch die Grenzen einer möglichen Anwendung vor dem Hintergrund der Legalität und Legitimität des staatlichen Handelns definiert und beachtet werden. Es braucht dedizierte Ressourcen und Wissen, um die notwendigen strategischen, organisatorischen, technischen, rechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen zu schaffen. Der Bund hat sowohl mit den Leitlinien «Künstliche Intelligenz» als auch mit den Grundprinzipien der Datenwissenschaftsstrategie des Bundes erste Schritte unternommen, um einen strategischen und ethischen Orientierungsrahmen für KI zu setzen. Diese Grundprinzipien reichen von der Erklärbarkeit und Reproduzierbarkeit der Ergebnisse bis hin zur Diskriminierungsfreiheit und Einhaltung des Datenschutzes. Auch im Bereich der organisatorischen Befähigung sind Massnahmen aufgegleist worden. So wurden das Competence Network for Artificial Intelligence (CNAI) und das Data Science Competence Center (DSCC) gegründet, um den Einsatz von KI und datenwissenschaftlichen Anwendungen innerhalb der Bundesverwaltung zu fördern und zu koordinieren. Doch neben strategischen und organisatorischen Rahmenbedingungen müssen auch bestehende rechtliche Grundlagen geprüft und gegebenenfalls neue geschaffen werden. So sieht der Kanton Aargau in einer noch laufenden Revision des Gesetzes über die Verwaltungsrechtspflege den Einsatz vollständig automatisierter erstinstanzlicher Entscheidungen vor. Das Potenzial zur Entlastung ist dafür gerade bei repetitiven, regelbasierten Prozessen, die antragslos erfolgen könnten (z.B. bei Stipendien), enorm. Doch die rechtlichen und ethischen Anforderungen an den Einsatz datenbasierter Systeme sind gross.

Die aufgeführten Beispiele und Herausforderungen sind nur ein Ausschnitt, der die Komplexität eines verantwortungsvollen und wirksamen Einsatzes von KI skizziert. Es braucht einen systematischen, interdisziplinären Ansatz, der heute in vielen Verwaltungen der Schweiz (und international) noch fehlt.



3. Low-/No-Code-Plattformen etablieren

Die künstliche Intelligenz bleibt im Rahmen der digitalen Transformation ein Henne-Ei-Problem. Bevor eine Organisation durch den Einsatz von KI an Personal einsparen kann, braucht sie Fachkräfte für Entwicklung, Betrieb und Weiterentwicklung. Diese Personen fehlen jedoch schon heute.

Mit der Einführung sogenannter Low-/No-Code-Plattformen kann eine Verwaltung diesen Konflikt entschärfen und Softwares mit Menschen ohne Programmierkenntnisse etablieren. Low-/No-Code-Plattformen automatisieren mit einem Code die «Übersetzungsleistung» von Fach- und Kundenanforderungen. Das hilft, die digitale Transformation zu beschleunigen, und nimmt der Verwaltung einiges an Entwicklungsleistung ab.



4. Bewährte Strukturen und Prozesse weiter optimieren

In der Vergangenheit wuchs die Schweizer Wirtschaft fast durchgehend, was auch eine Zunahme der Stellen in Verwaltungen und öffentlichen Organisationen ermöglichte. Nun dreht der Wind, und der Staat muss mit seinen Mitteln bewusster haushalten. Beständiges Wachstum ist für die öffentliche Verwaltung keine Option mehr. Der Staat muss wieder lernen, neue Herausforderungen kreativ, ohne neue Personalstellen und neue Ausgaben anzugehen. Im «Effizienz-Monitoring der Schweizer Kantone»[8] der Universität Lausanne und PwC Schweiz wird das gesamte Verbesserungspotenzial für die untersuchten Bereiche (Sicherheit, Bildung, Kultur, Soziales, Strassenwesen) für das Jahr 2020 mit 12,9 Milliarden CHF beziffert. Das ist beachtlich, auch wenn es sich aufgrund soziodemografischer und topografischer Kontextfaktoren kaum vollständig ausschöpfen lässt. Angesichts der teilweise enormen Effizienzunterschiede zwischen den Kantonen ist die Digitalisierung mit dem Einsatz neuer Technologien nur ein erklärender Faktor. Auch mit der Optimierung von Prozessen und Strukturen lässt sich die Effizienz steigern. Zu einem bewährten Vorgehen gehören Organisations- und Prozessanalysen, Leistungsüberprüfungen sowie fundierte Benchmarking-Studien zu bestimmten Aufgaben, gefolgt von der Implementation individualisierter Massnahmen.

5. Kooperationen untereinander und mit der Privatwirtschaft stärken

Gemeinden pflegen eine Tradition der Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen, sei es Feuerwehr, Kehrichtentsorgung oder Schulorganisation. Dieser Ansatz setzt sich zunehmend auch bei der digitalen Transformation durch, beschleunigt durch den wachsenden Fachkräftemangel. Zum Beispiel gibt es immer mehr Kooperation zwischen Kantonen und ihren Gemeinden. Beispiele dafür sind die E-Government-Strategie in St. Gallen, Fit4Digital im Aargau, der E-Government-Schalter von Freiburg oder egovpartner im Kanton Zürich. Auch Kooperationen zwischen Kantonen werden immer wichtiger, etwa die E-Gov-Infrastruktur der Kantone Obwalden, Nidwalden, Appenzell-Ausserrhoden und Schaffhausen. Die Digitale Verwaltung Schweiz und eOperations Schweiz verknüpfen alle drei Staatsebenen. Der Bund hat zudem mit dem Bundesgesetz über den Einsatz elektronischer Mittel zur Erfüllung von Behördenaufgaben (EMBAG) wichtige rechtliche Grundlagen geschaffen, um die Zusammenarbeit zwischen den Staatsebenen im Bereich der digitalen Transformation zu vereinfachen. Durch die Bündelung der Bedürfnisse und Ressourcen lassen sich Synergien im Kampf gegen den Fachkräftemangel nutzen.

Die Zusammenarbeit mit Privaten in der Erfüllung staatlicher Aufgaben hat sich in der Schweiz seit vielen Jahren bewährt. Viele Verwaltungen lagern beispielsweise gewisse Tätigkeiten aus, von der Reinigung bis zu Aufsichtstätigkeiten in speziellen Bereichen. Für Managed Services in Verwaltungen kommen vor allem administrative Hilfstätigkeiten infrage, für deren Ausübung hoch qualifiziertes Personal benötigt wird. So hat Basel-Stadt beispielsweise 4,5 Mio. CHF in den Aufbau und Betrieb einer kantonalen Cybersicherheitszentrale durch ein privates IT-Sicherheitsunternehmen investiert. Auch kleinere Gemeinwesen können Managed Services nutzen, indem sie repetitive Hilfstätigkeiten – etwa das Inkasso – an grosse Anbieter auslagern. Diese wiederum profitieren von Skaleneffekten durch ähnliche Mandate von anderen Gemeinden. Bei der Auslagerung von Tätigkeiten müssen die Verwaltungen Handlungsfähigkeit, Souveränität und Kontrollen der Drittanbieter (z.B. in Bezug auf Lohnfairness oder Qualität) im Auge behalten. Sie sollten die Vor- und Nachteile entsprechender Massnahmen politisch und betriebswirtschaftlich abwägen.

6. Arbeitsmodelle flexibilisieren und Quereinstieg begünstigen

Um das Fachkräfteangebot in den gefragten Berufen zu erweitern, gilt es, die bestehenden Fachkräfte durch flexible Arbeitsmodelle stetiger und länger im Beruf zu halten. Denn obwohl die Arbeitslosenquote in der Schweiz seit Jahren auf einem Dauertief festsitzt, sind knapp 17 % der Bevölkerung im Alter zwischen 15 und 64 Jahren nicht erwerbstätig[9] und über ein Drittel in Teilzeit[10] tätig. Gemäss den von uns befragten Personalverantwortlichen verzichten noch immer viele Personen auf eine Anstellung oder eine Beförderung, weil eine solche für sie mit der Familie unvereinbar scheint. Für Personen, die gerne über das Rentenalter hinaus arbeiten oder Familie und Arbeit verbinden möchten, sollten die Verantwortlichen entsprechende Rahmenbedingungen schaffen. Unser Trendradar 2023 zeigt,[11] dass Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung die Bedeutung von hybriden Arbeitsmodellen erkannt haben: Über 85 % der Studienteilnehmenden schätzen hybride Arbeitsmodelle als relevant bis sehr relevant ein.

Behörden stehen unterschiedliche Ansätze offen, darunter Jobsharing oder Remote Work. Dabei sollten sie sich weniger auf «lineare Karrierepfade» konzentrieren, dafür mehr Raum für berufliche Vielfalt in den Lebensläufen zulassen. Damit geht eine Vereinfachung des Quereinstiegs einher. Die von uns befragten Personalverantwortlichen meinen, es bestünden zwar keine grundsätzlichen Hürden, doch hielte sich das Vorurteil, eine Verwaltung könne den Einstieg für Personen aus der Privatwirtschaft ablehnen. In diesem Thema hat die Schweizerische Post 2023 einen grossen Schritt gewagt: Aufgrund der problematischen Rekrutierung von IT-Fachkräften hat sie in Abstimmung mit Politik und Gewerkschaften in Portugal eine Tochtergesellschaft gegründet. Hier kooperieren IT-Fachkräfte Hand in Hand und online mit ihren Kolleg:innen in der Schweiz. Im Gegensatz zur Auslagerung an externe Anbieter bleiben bei einem solchen Modell die Kompetenzen und Kontrollmöglichkeiten in der Organisation.

Gemäss den von uns befragten Personalverantwortlichen verzichten noch immer viele Personen auf eine Anstellung oder eine Beförderung, weil eine solche für sie mit der Familie unvereinbar scheint.





7. Mitarbeitende gezielt aus- und weiterbilden

Verwaltungen müssen die Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen, die auf die gesuchten Fähigkeiten abzielen, vor allem im digitalen und technischen Bereich. Dazu braucht es entsprechende Anreize und Anforderungen an die Führungs- und Fachkräfte. Der Kanton Solothurn zum Beispiel bildet in Zusammenarbeit mit dem Verein Myni Gmeind Verwaltungsmitarbeitende zu Digital-Pionieren aus.

Mit der Digitalisierungsstrategie 2020 bis 2023 will der Bund das Verwaltungsgeschäft bei der digitalen Transformation unterstützen und dazu ein Aus- und Weiterbildungskonzept für Datenwissenschaft erarbeiten. In der Privatwirtschaft geht man ebenfalls neue Wege: Der Migros-Genossenschafts-Bund hat mit M-Career ein internes IT-Quereinsteigerprogramm geschaffen, welches eine individuelle IT-Ausbildung ermöglicht. ICT-Berufsbildung Schweiz, die landesweite Organisation der Arbeitswelt für das Berufsfeld der Informations- und Kommunikationstechnologien, orientiert sich bei der Grundbildung der neuen Lehre «Entwicklerin:in digitales Buiness EFZ» an den neuen Anforderungen der Arbeitswelt. Verantwortliche von Verwaltungen sollten diese vielfältigen Ansätze von der Ausschreibung der Lehrlingsstellen bis hin zu den Weiterbildungskursen für Führungskräfte nutzen.

8. Arbeitsbedingungen attraktiv halten

Wie im Exkurs aufgezeigt (vgl. «Das meint die Gen Z», Seite 10) erachten jüngere Menschen den öffentlichen Sektor als attraktiven Arbeitgeber. Zentral dabei sind die Sinnhaftigkeit und der gesellschaftliche Beitrag der Arbeit. Beides kommt in der Verwaltung zum Tragen. Gleichzeitig schätzt die Generation Z herkömmliche Werte wie Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit und geregelte Arbeitszeiten.

Ein Blick auf die Fakten zeigt, dass die öffentliche Verwaltung – allen voran der Bund – kompetitive Löhne zahlt.[12] Die von uns befragten Personalverantwortlichen weisen jedoch darauf hin, dass starre Lohnmodelle und -tabellen für höher qualifizierte und technische Positionen die Dynamik des Arbeitsmarktes nur ungenügend abbildeten. Quereinsteigenden zum Beispiel wird Berufserfahrung nicht angemessen angerechnet. Oder Fachexpert:innen werden in unpassende Kategorien eingeordnet, da die entsprechende Berufskategorie fehlt.

Die Verwaltungen sind daher gut beraten, ihre Lohnmodelle der Arbeitsmarktrealität anzugleichen. Dabei steht weniger der Lohn selbst im Mittelpunkt, sondern das «Gesamtpaket» kombiniert mit Transparenz und Fairness. Wenn sich öffentliche Verwaltungen auf Werte wie Sinnhaftigkeit, faire und transparente Löhne, Arbeitsplatzsicherheit, geregelte Arbeitszeiten, eine kollaborative und integrative Arbeitskultur und die vielseitigen Entwicklungsmöglichkeiten konzentrieren, können sie sich als attraktive Arbeitgebende behaupten.



«Die Herausforderung bei der Rekrutierung ist, dass der Kanton als Arbeitgeber sowie dessen Vorzüge noch zu wenig bekannt sind und oftmals ein veraltetes Bild der Verwaltung in der Öffentlichkeit vorherrscht.»

Leiter Personaldienste auf Kantonsebene

9. Auf dem Arbeitsmarkt gesehen werden

Fast zwei Drittel der befragten Personen unserer Gen-Z-Erhebung (vgl. Exkurs «Das meint die Gen Z», Seite 10) haben noch nie ein Stelleninserat von Arbeitgebern des öffentlichen Sektors gesehen. Offenbar erreichen die Verwaltungen diese Generation im Arbeitsmarkt nur eingeschränkt, obwohl sie als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen werden. Bei der Personalsuche sollten die Verantwortlichen daher die zielgruppenspezifischen Kommunikationskanäle wählen und ihre Botschaften in innovativen Formaten platzieren.

Der Kanton Zug beispielsweise hat für seine jüngsten Ausschreibungen im Bereich der digitalen Verwaltung einen proaktiven Ansatz gewählt. Er formuliert seine Haltung auf digital.zg.ch wie folgt: «Lasst uns ehrlich sein: Der Fachkräftemangel beschäftigt auch uns. Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, Vorurteile gegenüber der Verwaltung zu widerlegen und dir zu zeigen, was wir mit noch mehr PS gemeinsam bewegen können.» In einer virtuellen und einer Vor-Ort-Informationsveranstaltung und dem sogenannten Job-Taxi stellt der Kanton Zug Interessierten das Team, die Aufgaben und Herausforderungen eines Berufs in der Verwaltung vor und beantwortet Fragen.

10. Strategische Personalplanung betreiben

Eine weitsichtige Nachrekrutierungs- und Entwicklungsplanung und damit die strategische Personalplanung sind Grundvoraussetzungen, um den Fachkräftebedarf abzuschätzen und ihn frühzeitig konkret zu adressieren. Aus unseren Gesprächen mit den Personalverantwortlichen wurde deutlich, dass die Verwaltungen in diesem Bereich Nachholbedarf haben – insbesondere aus einer amts- oder departementsübergreifenden Perspektive. Zu einer solchen gehören das Schaffen von Transparenz über heutige und künftige Personalressourcen (Menge und Profile), das Identifizieren von Schlüsselpositionen und das Setzen von Schwerpunkten in der Aus- und Weiterbildung sowie bei der Rekrutierung. Diese Aufgaben sind strategischer Natur, weshalb sie die Führungskräfte regelmässig diskutieren sollten.



Epilog

Philipp Roth, Leiter öffentlicher Sektor bei PwC Schweiz, äussert sich im Interview, warum es für Verantwortliche der öffentlichen Hand höchste Zeit ist, den Fachkräftemangel gezielt anzugehen. Und womit er aus seiner Sicht starten würde.

Philipp Roth, wie schätzen Sie die Fachkräftesituation im öffentlichen Sektor ein?

Zweigeteilt. Seit der Pandemie sind die Menschen der öffentlichen Hand deutlich wohler gesonnen. Sie haben gesehen, wozu die Behörden im Notfall fähig sind. Das zeigt auch unsere Umfrage bei der Gen Z. Diese nimmt den öffentlichen Sektor als attraktiven Arbeitgebenden wahr. Das war nicht unbedingt zu erwarten und stimmt mich positiv. Die Umfrage zeigt, dass sich die junge Generation in gewissen Bereichen nicht so sehr wie häufig angenommen von der vorherigen unterscheidet. «Traditionelle» Faktoren wie Bezahlung und Arbeitsplatzsicherheit spielen beispielsweise auch weiterhin eine grosse Rolle und machen den öffentlichen Sektor in der Schweiz offenbar zu einem attraktiven Arbeitgeber. Die Prognosen zum Fachkräftemangel hingegen machen mir Sorgen. In einigen Jahren werden im öffentlichen Sektor über 130’000 Arbeitskräfte fehlen.

Wo müsste dieser Ihrer Ansicht nach ansetzen?

Zuerst mit einer fundierten und wiederholten Leistungsüberprüfung. Natürlich sind öffentliche Verwaltungen gewissen Zwängen durch ihre öffentliche Bestimmung unterworfen. Trotzdem sollten sich Entscheidungstragende fragen, ob sie sich im Rahmen ihres Leistungsauftrags auf den Kern der Sache konzentrieren, oder ob sich hier Verbesserungspotenzial zeigt. Zweitens gilt es, die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Staatsebenen und zwischen den Organisationen innerhalb der gleichen Staatsebene zu überprüfen. Hier sehen wir auch heute noch viel Potenzial, um Abteilungen, Teams oder auch Prozesse gemeinsam und/oder zentralisiert zu erbringen. Zudem sollte aus unserer Sicht auch die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft intensiviert werden. Bei einigen Leistungen könnten wir uns fragen, ob dies noch eine Kernleistung der Verwaltung ist oder ob diese zum Beispiel als Managed Service ausgegliedert werden könnte. Diese Entwicklung sehen wir auch in anderen vergleichbaren Ländern. Und schliesslich gilt es, die geplanten Massnahmen überlegt zu gewichten. Zum Beispiel zeigt der öffentliche Sektor enorm viel Flexibilität, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht. Doch dieser Vorteil wird wenig ausgespielt. Oder ich stelle fest, dass in die Nachrekrutierung derzeit noch viel zu wenig investiert wird.

Apropos Nachrekrutierung. Wie liesse sich diese verbessern?

Ziel der öffentlichen Verwaltungen muss es sein, gute Leute zu halten. Dazu müssen sie diese fördern und fordern. Zum Beispiel, indem sie ihnen Perspektiven aufzeigen, auch wenn der direkte Aufstieg nicht absehbar ist. Wenn sie das nicht in der aktuellen Abteilung können, dann vielleicht in einer anderen. Zur langfristigen Nachfolgeplanung gehört zudem, schon ganz weit unten in der Hierarchie neue Ideen aufzunehmen und weiterzuverfolgen. Nur so kann Innovation entstehen.

Was möchten Sie den Führungskräften des öffentlichen Sektors persönlich mit auf den Weg geben?

Sie sollen agieren. Abwarten und Tee trinken ist Gift für den Fachkräftemangel. Dazu müssen die Verantwortlichen als Erstes die Grundlagen in Ordnung bringen. Hier besteht in vielen Organisationen grosser Nachholbedarf. Beim Thema der Digitalisierung zum Beispiel spreche ich nicht von KI, Blockchain oder Robotic Process Automation. Sondern von einer digitalen Basistransformation, die Prozesse beschleunigt, Fehler reduziert und für Bürger:innen grundlegende Dinge vereinfacht. Zum Beispiel, indem eine Steuererklärung automatisiert und nicht im Vier-Augen-Prinzip veranlagt wird.

Über diese Publikation

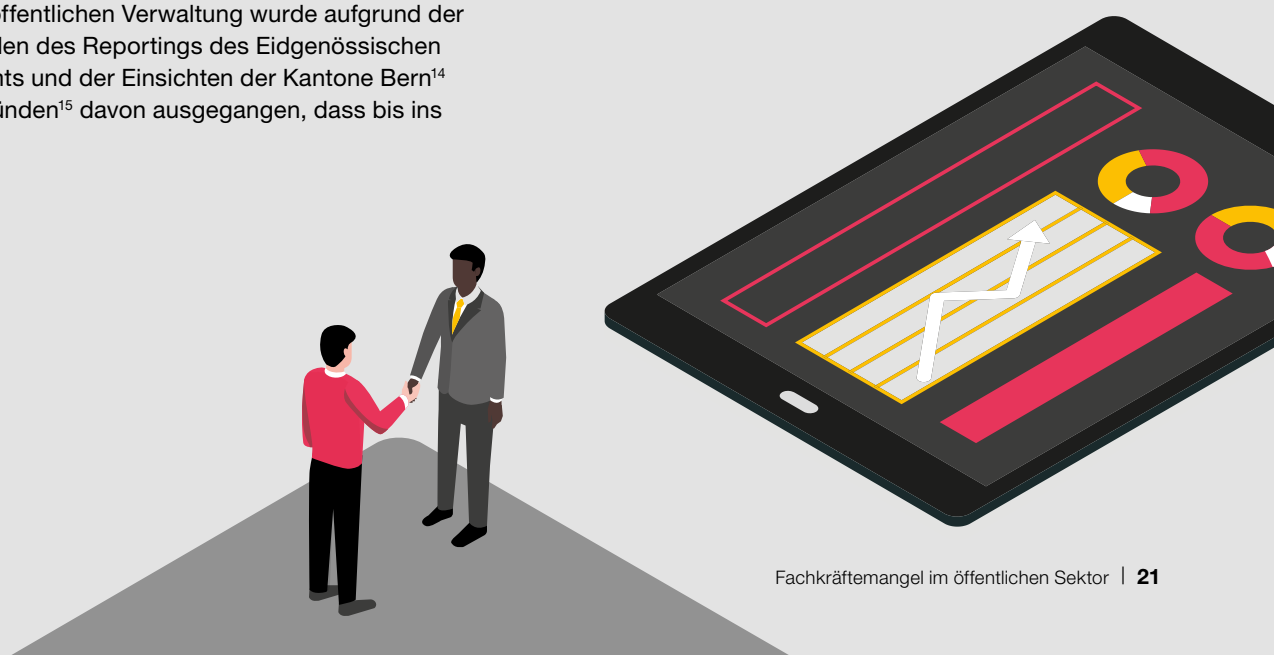
Die empirische Grundlage dieser Publikation bilden sowohl qualitative als auch quantitative Daten. Zur Erhebung der qualitativen Aspekte haben wir persönliche Gespräche mit sieben Personalverantwortlichen der öffentlichen Verwaltung zu den Ursachen, Ausprägungen und Konsequenzen des Fachkräftemangels im öffentlichen Sektor geführt. Die quantitativen Daten beziehen sich auf unsere Umfrage bei über 750 Personen der Generation Z im Alter von 18 bis 27 Jahren in Form eines schriftlichen Fragebogens (vgl. Exkurs «Das meint die Gen Z», Seite 10). Ebenfalls zu den verwendeten Daten gehören diverse Auswertungen bestehender Studien und Publikationen (vgl. Quellenverzeichnis, Seite 23).

Berechnungsmodell Fachkräftelücke 2030

Für die Berechnung der Fachkräftelücke bis ins Jahr 2030 haben wir eine Modellberechnung durchgeführt. Die Berechnungsgrundlage bildet das makroökonomische Arbeitsmarktmodell des unabhängigen Wirtschaftsforschungsinstituts WifOR. Die Berechnung stützt sich auf Zahlen der Beschäftigungsstatistik 1991 bis 2022 des Bundesamts für Statistik.[13]

Der Fachkräftemangel berechnet sich aus der Differenz zwischen dem Angebots- und Nachfragepotenzial. Das Angebotspotenzial an Fachkräften setzt sich aus der Summe der Beschäftigten, der Arbeitslosen und der Absolvierenden zusammen. Davon abzuziehen sind die Renteneintritte. Bei den Arbeitslosen wurden diejenigen berücksichtigt, die weniger als ein Jahr arbeitslos sind und daher tendenziell schneller in den Arbeitsmarkt eingebunden werden können. Bei den Absolvierenden wurden die jährlichen Erstabschlüsse auf Sekundarstufe II berücksichtigt. Bei den Renteneintritten der öffentlichen Verwaltung wurde aufgrund der Bundeszahlen des Reportings des Eidgenössischen Personalamts und der Einsichten der Kantone Bern[14] und Graubünden[15] davon ausgegangen, dass bis ins Jahr 2030 ein Drittel der derzeit Beschäftigten in Rente gehen wird. Für das Bildungswesen wurde die Kategorie «Erziehung und Unterricht» des Bundesamts für Statistik und dessen Szenarien 2022 bis 2031 für die Lehrkräfte der obligatorischen Schule hinzugezogen.[16]

Dem Angebotspotenzial haben wir das Nachfragepotenzial nach Fachkräften gegenübergestellt. Dieses errechnet sich aus der Anzahl der Beschäftigten, den offenen Stellen sowie dem Ersatz- und Ergänzungsbedarf. Der Ersatzbedarf beschreibt die Nachfrage aufgrund altersbedingter Renteneintritte. Der Ergänzungsbedarf trägt dem prognostizierten Bevölkerungswachstum und der damit einhergehenden erhöhten Nachfrage nach Dienstleistungen Rechnung.



Quellenverzeichnis

1 Vgl. «Reporting Personalmanagement 2022», Eidgenössisches Personalamt EPA, März 2023, https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/personalpolitik/reporting_personalmanagement.html

2 Vgl. «Botschaft der Regierung an den Grossen Rat», Heft Nr. 1 / 2022–2023, Grosser Rat Kanton Graubünden, https://www.gr.ch/DE/institutionen/parlament/botschaften/Botschaften_ab2021/Bot_01_2023_web.pdf

3 Vgl. «HR-Reporting 2023 (Berichtsjahr 2022)», Kanton Bern, https://www.pa.fin.be.ch/de/start/dienstleistungen/hr-kennzahlen.html

4 Vgl. «eGovernment Benchmark 2022 – Synchronising Digital Governments», Europäische Kommission, Juli 2022, https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88517

5 Vgl. «Personalbericht: Das Personal des Bundes 2022», Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS), 2022, https://oeffentlicherdienst.gv.at/wp-content/uploads/2023/01/Das-Personal-des-Bundes-2022.pdf

6 Vgl. «The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth (Briggs/Kodnani)», Goldman Sachs, 26. März 2023, https://www.key4biz.it/wp-content/uploads/2023/03/Global-Economics-Analyst_-The-Potentially-Large-Effects-of-Artificial-Intelligence-on-Economic-Growth-Briggs_Kodnani.pdf

7 Vgl. «Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality», International Labour Organization, August 2023, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_890761.pdf

8 Vgl. «Effizienz-Monitoring der Schweizer Kantone», 3. Ausgabe, PwC Schweiz, 2023, https://www.pwc.ch/de/publications/2023/Effizienz-Monitoring.pdf

9 Vgl. «Nichterwerbspersonen», Bundesamt für Statistik, 2. März 2023, https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/nichterwerbpersonen.assetdetail.24065921.html

10 Vgl. «Vollzeit und Teilzeit», Bundesamt für Statistik, 2022, https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/merkmale-arbeitskraefte/vollzeit-teilzeit.html#25_1461223514976__content_bfs_de_home_statistiken_arbeit-erwerb_erwerbstaetigkeit-arbeitszeit_merkmale-arbeitskraefte_vollzeit-teilzeit_jcr_content_par_tabs

11 Vgl. «Trendradar 2023», PwC Schweiz, 2023, https://www.pwc.ch/de/insights/oeffentlicher-sektor/trendradar-2023.html

12 Vgl. «Public-Private-Pay-Gap: 12 % Lohnprämie für Bundesangestellte», IWP (Forschungsinstitut für Schweizer Wirtschaftspolitik an der Universität Luzern), 3. Februar 2023, https://www.iwp.swiss/eine-praemie-fuer-staatsangestellte-verwaltungsloehne-unter-der-lupe/

13 Vgl. «Beschäftigte nach Vollzeitäquivalenten und Wirtschaftsabteilungen», Bundesamt für Statistik, 24. Februar 2023, https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/beschaeftigungsstatistik/beschaeftigte.assetdetail.24305956.html

14 Vgl. «HR-Reporting 2023 (Berichtsjahr 2022)», Kanton Bern, https://www.pa.fin.be.ch/de/start/dienstleistungen/hr-kennzahlen.html

15 Vgl. «Botschaft der Regierung an den Grossen Rat», Heft Nr. 1 / 2022–2023, Grosser Rat Kanton Graubünden, https://www.gr.ch/DE/institutionen/parlament/botschaften/Botschaften_ab2021/Bot_01_2023_web.pdf

16 Vgl. «Szenarien 2022–2031 für die Lehrkräfte der obligatorischen Schule», Bundesamt für Statistik, 14. Oktober 2022, https://www.bfs.admin.ch/news/de/2021-0253

Gerne für Sie da

Die Autor:innen und Ihre Ansprechpersonen

PwC Schweiz



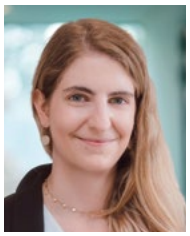
Philipp Roth
Lead Partner
Government & Public Sector
PwC Schweiz
+41 79 634 13 25
philipp.r.roth@pwc.ch
linkedin.com/in/philipp-m-roth



Sebastian Singler
Director
Government Strategy & Transformation
PwC Schweiz
+41 79 571 18 96
sebastian.singler@pwc.ch
linkedin.com/in/sebastian-singler



Claudio Schärer
Associate
Government Strategy & Transformation
PwC Schweiz
+41 79 745 31 79
claudio.schaerer@pwc.ch
linkedin.com/in/claudio-schaerer



Marina Despotovic
Associate
Government Strategy & Transformation
PwC Schweiz
+41 79 403 99 00
marina.despotovic@pwc.ch
linkedin.com/in/marina-despotovic-ch

Smart Government Lab



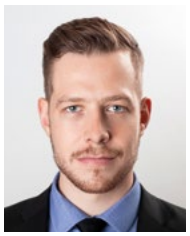
Prof. Dr. Ali A. Guenduez
Assistenzprofessor
für Digital Government
Leiter Smart Government Lab
Universität St. Gallen
+41 71 224 28 52
aliasker.guenduez@unisg.ch



Prof. Dr. Kuno Schedler
Direktor Institut für Systemisches
Management und Public Governance
(IMP-HSG)
Universität St. Gallen
+41 71 224 73 45
kuno.schedler@unisg.ch



Sebastian Frowein
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Smart Government Lab
Universität St. Gallen
+49 162 200 18 84
sebastiancasparjoachim.frowein@
student.unisg.ch



Moritz Stübi
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Smart Government Lab
Universität St. Gallen
+41 79 401 73 59
moritz.stuebi@student.unisg.ch

pwc.ch/public



PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, +41 58 792 44 00

© 2023 PwC. All rights reserved. “PwC” refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of Pricewaterhouse-Coopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.