

# «Der Mangel an Arbeitskräften»

Das Arbeitskräftepotenzial von Älteren und Frauen ist ein Thema, das Politik, Verbänden und Kammern unter den Nägeln brennt.



**Sabine Monauni**  
Regierungschef-Stellvertreterin,  
Ministerium für Inneres, Wirtschaft, Umwelt



**Sigi Langenbahn**  
Geschäftsführer des LANV (Liechtensteiner ArbeitnehmerInnenverband)

Interviews: Corina Vogt-Beck  
Porträts: Archiv  
Illustrationen: Stefan Aebi

Eine höhere Erwerbsbeteiligung von Älteren und Frauen ist eine volkswirtschaftliche Notwendigkeit, schreibt Andreas Brunhart, Ökonom am Liechtenstein-Institut, in seinem Gastbeitrag für die «Wirtschaft regional»-Ausgabe der vergangenen Woche, und bezieht sich dabei auf die Erwerbsbevölkerungsbilanz in Liechtenstein.

Ab 2016 kehrt sich diese Bilanz ins Negative, das heisst, mehr Menschen treten seither aus dem Erwerbsalter aus als ein. «Die demografische Entwicklung erhöht den Druck, das bestehende Arbeitskräftepotenzial besser auszunutzen», schliesst der Ökonom. Potenziale bestehen vor allem bei Älteren und bei Frauen, da andere Möglichkeiten, zum Beispiel durch Zupendeln, begrenzt sind und der Arbeitskräftemangel im Ausland ebenfalls steigt.

Was also tun, um die Erwerbsbeteiligung von Älteren und Frauen zu erhöhen? Wir haben nachgefragt.

## Sehen Sie das Problem des mangelnden Arbeitskräftepotenzials?

**Sabine Monauni, Regierungschef-Stellvertreterin, Ministerium für Inneres, Wirtschaft und Umwelt:** Der bestehende Mangel an Arbeitskräften stellt auch die liechtensteinische Wirtschaft vor grosse Herausforderungen. Dies zeigen auch die regelmässigen Konjunkturumfragen des Amtes für Statistik. Für Liechtenstein als kleine, exportorientierte Volkswirtschaft ist die Verfügbarkeit von Fachkräften im globalen Standortwettbewerb eine Grundvoraussetzung für nachhaltiges Wirtschaftswachstum und den Erhalt des Wohlstands. Angesichts der demografischen Entwicklung wird der Mangel an Arbeitskräften weiter zunehmen. Gleichzeitig ist die Zahl offener Stellen in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Gerade bei Fachkräften kann der Arbeitskräftebedarf immer weniger durch die inländische Bevölkerung gedeckt werden. Wie aus den Statistiken hervorgeht, ist die Erwerbsbeteiligung der liechtensteinischen Bevölkerung im internationalen Vergleich nicht sehr hoch; grosses Potenzial besteht vor allem bei der Erwerbsbeteiligung der älteren Bevölkerung und der Frauen.

**Brigitte Haas, Geschäftsführerin LIHK:** Die LIHK befasst sich seit langem mit dem mangelnden Arbeitskräftepotenzial, denn die demografische Entwicklung ist seit Jahren voraussehbar. Bereits in der «Vision für den Industriestandort Liechtenstein 2025» vom Oktober 2016 hat die LIHK dies thematisiert und damals schon den Fokus auf den vermehrten Einbezug von Frauen und von älteren Arbeitskräften gelegt. Zwei Beispiele aus dem genannten Papier:

- Stärkung der jungen Frauen in der Berufswahl, insbesondere was MINT-Berufe betrifft – mittlerweile konnte mit dem Aufbau des Experimentierlabors «PepperMINT» ein Meilenstein erreicht werden, um Mädchen die Freude an MINT-Berufen zu vermitteln;
- Erhalt des wertvollen Wissens von älteren Mitarbeitenden in den Unternehmen, u.a. durch flexibel gestaltete Pensionierung, veränderte Aufgabenbereiche, altersgerechte Weiterbildung und projektbezogene Arbeitseinsätze.

**Isabell Schädler, Geschäftsführer-Stellvertreterin Wirtschaftskammer Liechtenstein:** Ja, die demografische Entwicklung zeigt klar, dass das Arbeitskräftepotenzial in Liechtenstein langfristig schrumpft. Der Fachkräftemangel ist bereits spürbar, insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen, wie sie im Gewerbe und Handel oft vertreten sind. Es ist in vielen Branchen schon sehr schwierig, ausgebildetes Fachpersonal zu finden.

**Claudia Guntli, Verantwortliche Personalentwicklung und Strategie, Liechtensteiner Bankenverband:** Ja, das Problem des Arbeitskräftemangels ist auch in Liechtenstein spürbar und wird sich durch die demografische Entwicklung weiter verschärfen. Der Rückgang der Erwerbsbevölkerung bei gleichzeitig steigender Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften ist eine Herausforderung, die sowohl Unternehmen als auch die Gesellschaft betrifft. Unsere Mitgliedsbanken spüren dies insbesondere im Bereich IT und Compliance.

## Wie kann man diesem Problem begegnen?

**Sabine Monauni:** Zur Bekämpfung des Arbeitskräftemangels braucht es gemeinsame Anstrengungen von Politik und Wirtschaft. Die Regierung hat 2023 eine Arbeitsgruppe aus Vertretern staatlicher Stellen, der Wirtschaft und der Wissenschaft eingesetzt, um die Auswirkungen des zunehmenden Fach- und Arbeitskräftemangels auf den Wirtschaftsstandort Liechtenstein zu analysieren und konkrete Massnahmen zu prüfen. Die Arbeitsgruppe präsentierte im Mai 2024 ihren Bericht. Der Bericht zeigt konkrete Handlungsfelder und Massnahmen auf, um die Attraktivität des liechtensteinischen Arbeitsmarktes zu erhöhen. Bei den Massnahmen steht zum einen die bessere Ausschöpfung des inländischen Arbeitskräftepotenzials im Vordergrund, zum anderen sind Massnahmen im Bereich der Weiterbildung und der Personalentwicklung zentral, um die Qualifizierung der Arbeitnehmenden entsprechend den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu erhalten und zukunftsgerichtet weiterzuentwickeln.

**Sigi Langenbahn:** Man muss die Arbeitsfähigkeit verbessern und nicht pauschal das Rentenalter erhöhen. Viele ältere Arbeitnehmende würden gerne über das Pensionsalter hinaus arbeiten, aber sie müssen gesund bleiben, Arbeitsumfeld und Wertschätzung müssen stimmen, eine Arbeitszeitreduktion muss möglich sein. Arbeiten, die vermehrt Mühe bereiten, sollen abgegeben werden können. Ziel: weniger (Zwangs-)Frühpensionierungen, die sich sowieso nur Besserverdienende leisten können und weniger Abschiebungen in die IV.

### Weitere Massnahmen:

- Flexible Arbeitsmodelle: Teilzeitorptionen, gleitende Übergänge in den Ruhestand oder Modelle, welche die Weiterarbeit über das reguläre Rentenalter hinaus ermöglichen.
- Programme zur Weiterbildung, die ältere Arbeitnehmende dabei unterstützen, ihre Fähigkeiten an moderne Anforderungen anzupassen, etwa in der Digitalisierung.
- Massnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit, z.B. ergonomische Arbeitsplätze oder Programme zur körperlichen und mentalen Gesundheit.
- Gemischte Teams, in denen Ältere von Jüngeren und umgekehrt profitieren können.
- Abbau gesetzlicher Hürden: Wer über das reguläre Pensionsalter hinaus arbeitet, sollte weiterhin taggeldversichert bleiben.
- Mit der Einführung der bezahlten Eltern- und Vaterschaftszeit ab Juni

2026 haben wir einen wichtigen Meilenstein in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreicht. Dies hilft, Frauen nach der Geburt im Beruf zu halten. Zudem bauen Eltern- und Vaterschaftszeit Diskriminierung am Arbeitsplatz ab, wenn sich Männer vermehrt an der Familienarbeit beteiligen.

- Ausbau und Subventionierung von Kinderbetreuungsangeboten und flexible (Lebens-)Arbeitszeiten, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Das Angebot an ausserhäuslicher und bezahlbarer Betreuung sollte ausgebaut werden. Aber auch hinsichtlich des Ermöglichen von Pflege älterer Familienangehöriger fehlt oft das Verständnis durch die Arbeitgebenden.
- Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und Initiativen gegen unbewusste Vorurteile in der Personalpolitik.
- Teilzeitfallen vermeiden: Attraktive Teilzeitmodelle und Möglichkeiten für den Wiedereinstieg nach der Elternzeit.
- Gesellschaftliche Kampagnen, um den Wert von älteren Arbeitnehmenden und Frauen in der Arbeitswelt stärker hervorzuheben.
- Steuerliche Erleichterungen oder Zuschüsse für arbeitende Eltern sowie für Unternehmen, die ältere Arbeitnehmende oder Frauen gezielt fördern.

**Brigitte Haas:** 2023/2024 hat die LIHK in der Arbeitsgruppe «Arbeitskräftemangel» des Wirtschaftsministeriums mitgewirkt. Daraus ist der Bericht «Arbeitsmarkt Liechtenstein: Massnahmen zur Erhöhung des Arbeitskräftepotenzials und der Erwerbsbeteiligung» entstanden. Im Bericht wird festgehalten, dass es die gemeinsame Anstrengung von Wirtschaft und Politik in den verschiedensten Bereichen braucht, u.a.:

- Mehr Frauen für Erwerbstätigkeit gewinnen: Flexible Arbeitszeitregelungen schaffen, noch mehr Teilzeitstellen ermöglichen, finanzierbare und zeitlich flexible ausserhäusliche Kinderbetreuung wie Kita und Tagesstrukturen. Förderung von Wiedereinsteigerinnen.
- Arbeiten im Alter fördern: Bei den älteren Personen liegt noch grosses Potential. Ältere Arbeitnehmende sollen zu längerer Erwerbstätigkeit motiviert und Anreize geschaffen werden, z.B. durch Teilzeitjobs. Hierbei sind auch die Unternehmen gefordert.
- Aus- und Weiterbildung fördern.

**Isabell Schädler:** Die Erwerbsquote von Frauen und älteren Arbeitnehmenden muss gesteigert werden. Flexiblere



# wird sicher weiter zunehmen»



**Brigitte Haas**  
Geschäftsführerin der LIHK  
(Liechtensteinische Industrie- und  
Handelskammer)



**Isabell Schädler**  
Geschäftsführer-Stellvertreterin  
der Wirtschaftskammer  
Liechtenstein



**Claudia Guntli**, Verantwortliche  
Personalentwicklung und  
Strategie beim Liechten-  
steinischen Bankenverband

## Was können Sie in Ihrer Funktion tun?

**Sabine Monauni:** Politik und Wirtschaft sind beim Thema Arbeitskräftemangel gleichermaßen gefordert und müssen gemeinsam handeln. Für die Koordinierung und das Monitoring der Umsetzung der im Bericht aufgezeigten Massnahmen hat die Regierung daher unter dem Vorsitz des Wirtschaftsministeriums eine Begleitgruppe aus Vertretern der staatlichen Behörden und der Wirtschaftsverbände eingesetzt, welche einen jährlichen Statusbericht zuhanden der Regierung vorzulegen hat. Dadurch wird sichergestellt, dass die Massnahmen laufend überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

### Sigi Langenbahn:

- Erfolgreiche Implementierung der Elternzeit. Immer noch «verboten» Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden Elternzeit mit der Begründung, man könne sich Familienfreundlichkeit in einem Kleinunternehmen nicht leisten.
- Lohngleichheit weiter pushen. Oft möchten sich junge Paare die Familienarbeit teilen. Letztlich bleibt aber derjenige Partner im Berufsleben, der mehr verdient, womit man fast zwangsläufig wieder ins «traditionelle» Familienmodell zurückfällt.
- Reduktion der Arbeitszeiten weiter pushen. Durch die Reduktion der Wochenarbeitszeiten können familienfreundliche Arbeitszeitmodelle wie die Vier-Tage-Woche gefördert werden. Ziel ist die 40-Stunden-Woche in allen Branchen.
- Förderung von Diversity im Unternehmen: Sensibilisierung der Arbeitnehmervertretungen und Geschäftsleitungen zur Schaffung einer Unternehmenskultur, die ältere Arbeitnehmende und Frauen aktiv einbezieht und unterstützt.  
Sichtbarkeit: Erfolgsgeschichten von Frauen und älteren Arbeitnehmenden öffentlich machen, um Vorbilder zu schaffen und andere zu motivieren.  
Dialog mit der Politik: Mitgestaltung von politischen Rahmenbedingungen, die Hürden für diese Gruppen abbauen.

**Brigitte Haas:** Die LIHK vertritt mit ihren 37 Mitgliedsunterneh-

men sowohl grosse als auch kleine Betriebe. Die LIHK-Mitglieder tauschen sich in verschiedenen LIHK-Gremien oder bei LIHK-internen Impulsveranstaltungen über die erfolgversprechendsten Ansätze aus und lernen voneinander. Die Unternehmen bieten Teilzeitarbeitsplätze und flexible Arbeitszeiten, um den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden gerecht zu werden. Gemeinsam mit der Politik sucht die LIHK – wie es die Zusammenarbeit bei der Arbeitsgruppe «Arbeitskräftemangel» zeigt – nach übergeordneten Lösungen. Zudem ist die LIHK in engem Kontakt mit der Politik, um einen rechtlichen Rahmen ermöglichen zu können, damit Lösungen für die Bedürfnisse der Betriebe und Arbeitskräfte gefunden werden, beispielsweise im Bereich Homeoffice oder Arbeitszeitflexibilisierung, ebenso im Bereich von flexiblen Pensionierungen. In der Altersstrategie der Regierung – auch hier konnte die LIHK im Bereich «Bildung und Erwerb» mitwirken – sind Ansätze wie beispielsweise die rechtliche Ermöglichung von Mandatsverträgen enthalten.

**Isabell Schädler:** Als Wirtschaftskammer setzen wir uns dafür ein, optimale Rahmenbedingungen für unsere Mitgliedsbetriebe zu schaffen. Wie bereits erwähnt, liegt ein besonderer Fokus auf der Förderung der dualen Berufsausbildung, die ein zentraler Pfeiler zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses ist. Darüber hinaus unterstützen wir gezielte Massnahmen bei der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Ein wichtiges Anliegen ist es, die Betriebe dabei zu entlasten.

**Claudia Guntli:** Ein zentraler Ansatz ist, mit gutem Beispiel voranzugehen: Wir setzen bereits auf flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitpensen und Homeoffice-Optionen, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. 2017 haben wir gemeinsam mit unseren Mitgliedsbanken eine Betriebskita eröffnet, um Eltern aktiv zu unterstützen und Frauen den Verbleib im Berufsleben zu erleichtern. Zusätzlich setzen wir uns für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen ein, indem wir den Dialog mit der Regierung und anderen Stakeholdern suchen.

## Was müsste allgemein – gesellschaftlich oder politisch – unternommen werden?

**Sabine Monauni:** Ganz allgemein gilt es, die Bevölkerung für bestimmte Themen verstärkt zu sensibilisieren, um einen «Imagewandel» herbeizuführen, sei dies durch entsprechende Kampagnen oder die Schaffung gezielter Anreize; dies betrifft beispielsweise die Etablierung und Förderung einer Kultur des lebenslangen Lernens wie auch die Steigerung der Attraktivität bestimmter «Mangelberufe» oder eine längere Erwerbstätigkeit im Alter. Im Bereich der beruflichen Weiterbildung geht es unter anderem darum, das bestehende Angebot bei Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden bekannter zu machen. Ebenso ist es wichtig, den Wiedereinstieg in den Beruf zu erleichtern und altersgerechte Bildungsangebote zu schaffen. In Liechtenstein gibt es einen vergleichsweise relativ hohen Anteil an teilzeitbeschäftigten sowie nicht berufstätigen Elternteilen. Es gilt, Möglichkeiten und Anreize zu schaffen, wieder in den Beruf einzusteigen oder Pensen aufzustooken. Dies umfasst verschiedene Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Verfügbarkeit von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Es ist die Aufgabe der Politik, die bestehenden Rahmenbedingungen des Wirtschafts- und Arbeitsstandorts Liechtenstein zu erhalten und zu erweitern und dessen Vorzüge noch stärker zu kommunizieren. Neben dem Staat sind auch die Unternehmen gefordert, attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten, um qualifizierte Mitarbeitende anzuziehen beziehungsweise zu halten.

### Sigi Langenbahn:

- Bewusstseinsbildung: Traditionelle Rollenbilder hinterfragen und modernisieren, damit alle Frauen sich gleichberechtigt in die Arbeitswelt einbringen können.
- Wertschätzung von Erfahrung: Ältere Arbeitnehmende sollten nicht als Belastung, sondern als Bereicherung gesehen werden, da sie oft über wertvolles Erfahrungswissen und Sozialkompetenz verfügen.
- Einführung oder Verbesserung von Massnahmen wie familienfreundliche Arbeits- und Schulzeitregelungen, gezielte Förderprogramme für ältere Arbeitnehmende.  
Investition in Weiterbildungsmassnahmen und lebenslanges Lernen, damit alle Altersgruppen auf Veränderungen in der Arbeitswelt vorbereitet sind.

Ausbau von Pflegediensten, um berufstätige Angehörige zu entlasten und Frauen eine höhere Erwerbsbeteiligung zu ermöglichen.

**Brigitte Haas:** Gesunde ältere Mitarbeitende sollten motiviert werden, ihre Erfahrung und ihre Arbeitskraft weiterhin zur Verfügung zu stellen. Arbeit ist sinnstiftend, gibt Struktur und Wertschätzung und dient der langfristigen finanziellen Absicherung. Gleichzeitig sind die Unternehmen gefordert, den älteren Mitarbeitenden Chancen zu bieten und ihnen Flexibilität zu ermöglichen. Die Veränderung der Arbeitswelt hin zu mehr Digitalisierung verunsichert oft, weshalb altersgerechte Weiterbildungsmöglichkeiten umso wichtiger werden, wenn andere Kompetenzen gefragt sind. Repetitive Arbeitsprozesse werden vermehrt durch digitale Möglichkeiten ersetzt, dazu kommt der Einsatz von künstlicher Intelligenz. Dies kann längerfristig zu einer Verringerung des Arbeitskräftemangels beitragen.

Ein gesellschaftliches Umdenken ist im Gange, immer mehr junge Frauen bleiben nach der Familiengründung im Arbeitsprozess bzw. arbeiten auch junge Väter vermehrt in Teilzeit. Zudem ändert sich auch die Haltung der Gesellschaft in Bezug auf Frühpensionierungen, ein Imagewandel ist im Gange.

Die Politik kann die Rahmenbedingungen so gestalten, dass flexibles, bedürfnisgerechtes Arbeiten möglich ist – einerseits, um Familie und Beruf besser unter einen Hut zu bringen, andererseits, um das Arbeiten im Alter attraktiver zu machen.

**Isabell Schädler:** Um die Erwerbsquote gezielt zu steigern, braucht es konkrete Massnahmen. Es müssen zum Beispiel Betreuungsstrukturen für Kinder verbessert und insbesondere landesweit vereinheitlicht werden, um insbesondere Frauen den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu erleichtern. Finanzielle Entlastungen für Betriebe, die in Weiterbildung investieren, könnten ebenfalls dazu beitragen, ungenutztes Arbeitskräftepotenzial zu aktivieren.

**Claudia Guntli:** Gesellschaftlich braucht es einen Kulturwandel, der die Wertschätzung und Integration älterer Arbeitnehmender und weiblicher Arbeitskräfte sowie die Förderung von Diversität und Inklusion vorantreibt. Politisch sollten steuerliche Anreize für Unternehmen, Investitionen in Betreuungsinfrastrukturen und Bildungsprogramme sowie langfristige Lösungen im Bereich Mobilität und Standortattraktivität verfolgt werden. Das Problem des Arbeitskräftemangels erfordert ein Zusammenspiel von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Durch gezielte und nachhaltige Massnahmen können wir langfristig die Basis für wirtschaftliches und gesellschaftliches Wachstum sichern und die Attraktivität des Arbeitsmarktes in Liechtenstein steigern.

