

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 97 (2017)  
**Heft:** 1044

**Artikel:** "Die Schweiz muss mehr tun"  
**Autor:** Wiederstein, Michael / Tschudi, Nicole Burth  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-736461>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 10.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# 3 «Die Schweiz muss mehr tun»

**Bis zum Jahr 2030 fehlen im Land rund eine halbe Million Fachkräfte. Der technologische Wandel verschärft das Problem zusätzlich. Kann die Schweiz noch rechtzeitig reagieren?**

*Michael Wiederstein trifft Nicole Burth Tschudi*

*Frau Burth Tschudi, beginnen wir historisch: bis in die ersten Jahrzehnte des letzten Jahrhunderts mussten unzählige Menschen die vergleichsweise arme Schweiz auf der Suche nach Arbeit verlassen. Heute jedoch ist die Schweiz ein prosperierendes Land, das seit Jahrzehnten Arbeitskräfte und Ideen importiert, weil sie – wie die meisten Länder der Welt – im wirtschaftlich wachsenden Umfeld den Bedarf nicht aus eigener Kraft decken kann. Der Lebensstandard ist enorm gestiegen, die Zugezogenen sind vergleichsweise gut integriert, die Arbeitslosigkeit im Inland ist konstant niedrig. Es ist eine Erfolgsgeschichte – warum wird sie so selten erzählt?*

Die Schweiz könnte mit mehr Selbstvertrauen auftreten, schliesslich hat sie sehr viel zu bieten. Das beginnt beim international hervorragend aufgestellten dualen Bildungssystem, das Menschen in allen Lebensphasen in die Lage versetzt, sich stetig weiterzubilden. Die Arbeitslosigkeit ist auch bei jungen Menschen sehr niedrig – mit Blick auf viele andere europäische Staaten ein Vorteil. Die Schweiz ist ein idealer Ort, um die Zukunft, eine Karriere aufzubauen. Darauf kann man stolz sein. Aber die Schweizer setzen natürlich auch in dieser Sache auf Understatement – sie gehen nicht hin und prahlen mit ihrem unbestreitbaren Erfolg. Das aktuelle politische Geschehen, diese polarisierenden Diskus-

---

## **Nicole Burth Tschudi**

ist CEO von Adecco Schweiz. Sie hat an der Universität Zürich Volkswirtschaft studiert und ist Chartered Financial Analyst (CFA).

---

## **Michael Wiederstein**

ist Chefredaktor dieser Zeitschrift.

sionen um Einwanderung generell, aber auch um Fachkräfte, Lohndumping haben nicht so sehr mit der Schweiz zu tun, sie sind ein globales Phänomen – denken Sie nur an die USA, Frankreich oder Grossbritannien. Aktuell dreht die Stimmung in vielen Ländern: die Liberalisierung des Arbeitsmarktes wird nicht als Erfolg, sondern als Problem betrachtet.

*Dazu trägt wohl eine Reihe von Umwälzungen und Veränderungen bei, die in den letzten Jahrzehnten stattgefunden hat. Vielleicht nähern wir uns dem Fachkräftethema von dieser Seite: welche Veränderungen hat der Schweizer Arbeitsmarkt in den letzten 10, 20 Jahren gesehen?*

In den letzten 15 Jahren hat sich der Markt für Temporärarbeit in der Schweiz mehr als verdoppelt. Und: immer mehr spezialisierte Berufe wurden und werden flexibilisiert, das ist anstrengend, aber lohnenswert.



Nicole Burth Tschudi, zvg.

**Können Sie das näher erläutern?**

Wenn man etwa ein grosses IT-Projekt in einem Mittelstandsbetrieb anstrengen will, braucht man dafür zeitweilig Spezialisten aus Bereichen, die sonst mit dem Betrieb nichts zu tun hätten. Eine Begleiterscheinung der Digitalisierung, welche ausserdem dazu führt, dass die Unternehmen immer weniger Bedarf für Jobs mit repetitiven Tätigkeiten haben. Wer seine Produktion automatisiert, baut zwar oft Stellen ab, sorgt aber vor allem für neue Jobs, zuerst solche für Techniker, Ingenieure, Softwarespezialisten. Der Entwicklungsreport der Weltbank von 2016 besagt, dass für jeden Job, der in der IT-Branche kreiert wird, weitere fünf neue Jobs in der Dienstleistungs- oder Supportbranche geschaffen werden. Eine Automatisierung in einem KMU sorgt also nicht nur bei der Wertschöpfung des Betriebs für Aufwind, sondern auch bei IT-Spezialisten. Deren wachsende Zahl wiederum bringt neue Bedürfnisse hervor, die gedeckt werden wollen, seien dies Angebote im Bereich Weiterbildung oder Dienstleistungen von Personal Trainers, Dogwalkers, Nannies usw.

*Das klingt, ich spitze zu, wie eine neue Aristokratisierung der Gesellschaft – die Global Class und ihr Dienstpersonal.*

*Der ehemalige Arbeitnehmer, dessen Job durch die Automatisierung oder Digitalisierung obsolet wird, dürfte aber davon kaum profitieren.* Ihre Bedenken verstehe ich, allerdings: diese Realität hat *gesamtwirtschaftlich* einen Positivsaldo, und der wird im öffentlichen Diskurs, der momentan im Hinblick auf Globalisierung, Digitalisierung und Wohlstandsverteilung geführt wird, viel zu selten betont. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass es in Zukunft nicht weniger Arbeit geben wird, geschaffen werden tatsächlich mehr, aber *andere* Jobs – in den verschiedensten Bereichen. Und auf deren Profile müssen sich Arbeitswelt, Gesellschaft und Politik jetzt einstellen, wenn die Schweiz auch in Zukunft noch konkurrenzfähig sein will.

«Sechs von zehn Einsteigern werden schon 2025 einen Beruf ausüben, den es heute noch gar nicht gibt.»

**Nicole Burth Tschudi**

*Reden wir also vom Qualifikationsniveau im Inland. Es herrscht beinahe Vollbeschäftigung – auf den ersten Blick sieht es nicht so aus, als würden Gesellschaft und Politik momentan am Markt vorbeigieren.*

Im grossen und ganzen ist das auch so. Allerdings: der eben skizzierte Wandel führt bereits heute zu einem «Skill Shift» oder «Skill Mismatch». Die Schweiz hat weiterhin viele Teilnehmer im Arbeitsmarkt, die unterdurchschnittlich qualifiziert sind, konkret betrifft das rund 20 Prozent der Beschäftigten. Die Nachfrage nach diesen Kräften wird immer kleiner, während der Bedarf an Spezialisten mit neuen Jobprofilen steigt.

*Das war in den letzten Jahrzehnten nicht anders...*

...und der Standort schaffte es auch, damit umzugehen, richtig. Bloss: in Zukunft wird man vermehrt damit umgehen müssen.

*Wie kann also diese wachsende Kluft überwunden werden?*

*Oder prägnanter: die Chancen, aus einem Geringqualifizierten in volkswirtschaftlich nützlicher Frist einen Ingenieur zu machen, sind klein, oder?*

Man wird vielleicht keine Ingenieure aus ihnen machen, aber sie werden etwas Neues dazulernen müssen – und wenn es nur schon eine andere Sprache ist. An dieser Stelle muss man darauf hinweisen, dass die Schweiz auch hier gut aufgestellt ist: Es gibt Möglichkeiten für jeden, sich weiter- oder umzubilden. Der Bedarf steigt, was wiederum zu einem Anstieg beim Bedarf von Lehr- und Weiterbildungskräften führt. Bei all dem ist unbedingt darauf hinzuweisen, dass diese Umschulungen und Weiterbildungen nicht direkt

in die nächste berufliche Sackgasse führen dürfen. Hier sind Wirtschaft und Gesellschaft gefragt: sie müssen die richtige Weiterbildung aktiv fordern und fördern – und zwar nicht nur bei jungen Menschen, sondern gerade auch bei denen, die in absehbarer Zeit in Rente gehen werden.

# «Wer das Personal nicht holen kann oder will, muss halt zum Personal hingehen – auch das ist Globalisierung.»

*Momentan zirkuliert noch eher die Geschichte vom gut ausgebildeten 50-Jährigen, der nach vielen Umschulungen keinen Job mehr findet, weil der 23-jährige Digital Native für den Arbeitgeber bedeutend günstiger ist. Was ist dran an dieser Geschichte?*

Ihr Beispiel vom älteren arbeitslosen Fachmann ist populär, bloss: gerade bei den über 50-Jährigen ist die gemessene Arbeitslosigkeit sogar tiefer als die totale Arbeitslosigkeit.

## *Ein Paradox?*

Nur auf den ersten Blick. Denn es ist sehr wohl so, dass jemand, der in diesem Alter arbeitslos wird, tendenziell länger arbeitslos bleibt als eine jüngere Person. Was so kurz vor der Pensionierung für die Alterssicherung fatal sein kann. Hier muss die Politik tätig werden und die potenziellen Nachteile bei der Jobsuche der älteren Arbeitnehmer – etwa den steigenden Arbeitgeberanteil – anpacken.

*Demographie ist ein gutes Stichwort: In der Schweiz gehen schon heute jährlich rund 3400 Personen mehr in den Ruhestand, als Neue in den Arbeitsmarkt eintreten. Dieser Negativsaldo ist neu, der Trend beschleunigt sich allerdings sehr schnell.*

So ist es. In der Schweiz sind heute ca. 5 Millionen Menschen erwerbstätig – aufgrund der demographischen Entwicklung werden bis zum Jahr 2030 rund eine halbe Million Fachkräfte fehlen. Bezieht man den mit der Digitalisierung einhergehenden Wandel mit ein, darf man ausserdem davon ausgehen, dass schon 2025 sechs von zehn Berufseinsteigern einen Beruf ausüben werden, den es heute noch gar nicht gibt<sup>1</sup>. Bisher sprachen wir über Stellen, die aktuell ausgeschrieben, also Tatsache sind, Berufsbilder, die wir kennen. Aber davon werden viele verschwinden, und es werden viele andere dazukommen – vor allem in jenen Bereichen, die auf Hochqualifizierte angewiesen sind. Die Schweiz ist von dieser Zusatzherausforderung besonders betroffen, weil sie kein

**Nicole Burth Tschudi**

Produktionsland ist, sondern Innovation und Forschung betreibt. Dieser eingeschlagene Weg ist richtig, aber das bedeutet auch: Die Schweiz muss mehr tun als viele andere Länder, wenn sie konkurrenzfähig bleiben will.

*Der neuste Bericht des Seco zum Fachkräftemangel*

*hält fest: «In den Berufsfeldern*

*mit den stärksten Anzeichen für Fachkräftemangel ist der Frauenanteil vor allem in den technischen Berufen und den Informatikberufen deutlich unterdurchschnittlich. Stark überdurchschnittlich ist er hingegen bei den Gesundheitsberufen und bei den Unterrichtsberufen.» Offenbar entscheiden sich nach wie vor viele Frauen – so sie denn erwerbstätig sein wollen – für «Frauenberufe», Männer für «Männerberufe». Wäre da nicht ein enormer Hebel, um bisher brachliegende Potenziale besser zu erschliessen?*

Die hiesige Frauenerwerbsquote liegt tiefer als die der Männer mit knapp 75 Prozent, aber mit knapp 63 Prozent doch über dem internationalen Durchschnitt. So desolat ist die Lage also nicht. Bezüglich der Rahmenbedingungen gebe ich Ihnen allerdings recht: Wir müssen endlich über Tagesschulen reden. Sie sind der erfolgversprechendste Weg, um Beruf und Familie bei einem vernünftigen Preis zu verbinden. Ohne ein Umdenken in der Gesellschaft bringt aber auch das nichts. Deshalb frage ich Sie: Haben Sie eine Partnerin und Kinder?

*Beides.*

Zu wie viel Prozent arbeiten Sie und Ihre Partnerin?

*100 Prozent, 60 Prozent.*

Sehen Sie: Warum arbeiten Sie beide nicht 80 Prozent? Das erlaubt der Frau auch, auf dem gleichen Karrierepfad zu bleiben. Sie sind in einer Führungsposition und wahrscheinlich müssen Sie auch 100 Prozent arbeiten – aber es gilt auch: eine überwältigende Mehrheit der Männer in diesem Land ist das nicht und kommt gar

nicht auf die Idee, beim eigenen Pensum Abstriche zu machen. In der Schweiz sind deshalb aktuell etwa 50 000 Akademikerinnen mit Hausarbeit beschäftigt – eine enorme Ressourcenverschwendung! Allerdings, und auch das ist richtig: 50 000 verglichen mit einer halben Million, die im Arbeitsleben schon bald fehlen werden...mehr erwerbstätige Frauen allein werden den Fachkräftemangel nicht beseitigen. Wir brauchen eine Kombination von Hebeln: eine höhere Erwerbsquote für Frauen, länger arbeitende ältere Menschen und mehr Um- und Weiterbildungen von Leuten, die heute eine Tätigkeit ausüben, die es später nicht mehr geben wird. Aber: wir brauchen auch das Ausland.

*Sie sagen also: die Schweiz wird es aus eigener Kraft – sowohl was Demographie wie auch Digitalisierung angeht – so oder so nicht schaffen. Jedenfalls nicht, wenn sie auch künftig ein gesundes wirtschaftliches Wachstum von 1 bis 2 Prozent anpeilt?*

Es nützt kaum etwas, hier ein paar Millionen für die Ausbildung von mehr Mathematikern, Medizinerinnen und Informatikern in Aussicht zu stellen. Erstens gibt es auf absehbare Zeit gar nicht genug Menschen, um des sich akzentuierenden Mangels selbst bei besserer Ausbildung Herr zu werden. Und zweitens würde man heute eben nahezu sicher Leute ausbilden, die morgen vielleicht gar nicht mehr gefragt sind.

*Das klingt sehr düster.*

Nein. Ich glaube, der Schlüssel für die Schweiz liegt in einer Art 3-Säulen-Strategie: die Profile der Ausgebildeten müssen auf allen Stufen schnell flexibler werden, die Arbeitskräfte müssen sich selbst kontinuierlich weiterbilden können und wollen – und der Teil, der dem Markt dann immer noch fehlt, muss aus dem Ausland möglichst einfach rekrutiert werden können. Dabei spielen extreme Multiplikatoreffekte, die man nicht unterschätzen darf: Toptalente ziehen sich gegenseitig an. Wo keine Toptalente sind oder erwünscht sind, da findet man langfristig auch keine mehr.

*Eine Mehrheit des Schweizer Stimmvolks sieht letzteres bedauerlicherweise etwas anders, zumindest was den politisch unbegrenzten Zuzug ausländischer Kräfte aus der EU angeht.*

Ich wiederhole mich: es ist absolut zentral, dass wir den Arbeitsmarkt nach innen wie nach aussen so liberal wie möglich halten, im bisherigen System entschieden ja zuvorderst die Unternehmen, wer kommen darf – ohne Arbeit gab es in der Regel auch keine längere Aufenthaltserlaubnis. Diese Flexibilität ist ein enormer Standortvorteil der Schweiz – wer ihn verspielt, schadet auch denen, die er zu schützen vorgibt. Denn er hält die Beschäftigten dazu an, sich in trügerischer Sicherheit zu wiegen. Ein Strukturwandel wird so nicht mitbestimmt, sondern aufgeschoben, was die Anpassungen letztlich viel schmerzhafter macht, wenn sie plötzlich unumgänglich werden.

*Stichwort Integration: Integration über den Arbeitsmarkt, egal ob innerhalb der Schweiz oder zwischen verschiedenen Nationen,*

*war und ist sozial ein Erfolg, für die Schweiz vor allem aber auch ein ökonomischer – zuvorderst für KMU, die die grosse Mehrheit der hiesigen Unternehmen ausmachen und die meisten Arbeitsplätze stellen.*

Durchaus.

*Quoten bedeuten Entflexibilisierung, politisch gerechtfertigt werden sie mit einem «ruinösen Verdrängungswettbewerb». Wie rauh geht es auf dem globalisierten Schweizer Arbeitsmarkt eigentlich wirklich zu?*

Je qualifizierter und spezialisierter, desto mobiler sind die Arbeitskräfte. Global denkt und agiert dabei nur ein kleiner Teil der Weltbevölkerung. Viele Menschen denken gar nicht daran, ihre Stelle, ihr Land oder ihre Stadt zu verlassen. Das gilt auch in und für die Schweiz. Am Schluss ist der Arbeitsmarkt deshalb doch vergleichsweise lokal: Die grössten Fluktuationen beim Personal, gerade bei den Fachkräften, finden im Inland statt. Hier rekrutieren auch wir von Adecco am stärksten, da wir ein gutes Netzwerk haben, das uns darüber informiert, wenn geeignete Kandidaten für eine Stelle vielleicht in einem anderen Unternehmen sitzen – aber eben etwas unzufrieden mit ihrer Situation sind. Der Wettbewerb um diese Köpfe wird tatsächlich rauher, aber auch nicht rauher als in anderen Industrieländern. Ein Verdrängungswettbewerb, bei dem ausländische Arbeitskräfte die Inländer ersetzen, ist statistisch nicht nachzuweisen.<sup>3</sup>

*Mühe, geeignete Mitarbeiter überhaupt zu finden, hat aktuell fast jede zweite Schweizer Firma. Neue Zahlen von Eurostat belegen, dass im Schnitt auch nur etwa 3 Prozent der Arbeitskräfte in EU-Ländern tatsächlich ihr eigenes Heimatland verlassen, um woanders zu leben und zu arbeiten<sup>4</sup>. Viele hiesige Unternehmen, gerade auch KMU, holen deshalb keine Arbeitskräfte mehr in die Schweiz, sondern behelfen sich mit ganzen Firmenakquisitionen im Ausland. Welche Rolle spielt das für den Arbeitsmarkt?*

Der Trend hat sich vor allem mit dem Frankenschock verstärkt: die exportierende Industrie hat Nachfragerückgänge zu verzeichnen, was zu einer Abwanderung der Produktionen führt. Gleichzeitig haben sich im Inland Investitionen in die Automatisierung beschleunigt, weshalb dieser Trend volkswirtschaftlich bisher eher versteckt blieb. Wer das Personal nicht holen kann oder will, muss halt zum Personal hingehen – auch das ist Globalisierung. Wenn der hiesige Arbeitsmarkt nicht flexibel bleibt, verstärkt sich dieser Trend.

*Noch einmal der Bericht des Seco zum lokalen Fachkräftemangel: er stellt überraschenderweise fest, dass – entgegen der landläufigen Meinung – nicht nur Informatiker, Techniker und Manager gesucht werden, sondern auch «sozial-, rechts- und geisteswissenschaftliche» Bereiche unter Fachkräftemangel leiden. Hat es nicht seitens der Wirtschaft immer geheissen, die würden ohnehin im Übermass – und «am Markt vorbei» – produziert?*

Wenn Sie sich weiterbilden wollen, was künftig, ich wiederhole mich, viele tun werden, dann brauchen Sie dazu Leute, die Sie

weiterbilden. Und da sind Geisteswissenschaftler sehr gut positioniert. Sie haben ein sehr breites Wissen, das beim Upskilling – Aus- und Weiterbildung – hervorragend gebraucht wird: Sprachen, soziale Kompetenzen, Ökonomisches. Das absorbiert auch mehr Personal dieser Fachrichtung. Bildung und Weiterbildung ist ein Segment, das extrem wachsen wird. Darum erstaunt mich das nicht so. Allerdings: um qualifizierten Zuzug aus dem Ausland wird man auch damit nicht herumkommen. Es betrifft aktuell vor allem das nahe EU-Ausland, das über die bilateralen Verträge für die Schweiz gut erschlossen ist. Für Arbeitskräfte jenseits der EU ist der Arbeitsmarkt über enge Kontingente hingegen stark abgeschottet – die Situation ist unbefriedigend.

*Das sieht das Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich<sup>1</sup> offenbar anders. Eine seiner Studien hat ergeben, dass «nur knapp 20 Prozent der seit 2007 eingewanderten Personen» in einem Beruf arbeiten, wo ein Mangel an Fachkräften herrscht. Das widerspricht doch Ihrer These?*

Nein. Die Frage ist vielmehr: was würden wir machen, wenn diese Personen nicht da wären? Wenn diese 80 Prozent, die heute angeblich nicht in Mangelberufen arbeiten, dort nicht wären – wären das dann Mangelberufe? Höchstwahrscheinlich schon. Die umstrittene Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative setzt genau dahingehend die richtigen Akzente.

*Welche denn?*

Wir müssen aufhören, über sogenannte Mangelberufe zu reden! Und stattdessen fragen: wo haben wir eine überdurchschnittliche Arbeitslosigkeit? In diesen Tätigkeitsbereichen wird ab jetzt konkret geschaut, was für ein inländisches Potenzial vorhanden ist. So schießt man sich nicht ins Bein, weil man den Zutritt von Spezialisten, die es hier einfach nicht gibt, verunmöglicht, sondern beendet die potenzielle Benachteiligung derer, die im Moment nicht im Erwerbsleben stehen. Auf diesem Wege ist eine genauere Abwägung des Bedarfs möglich, was in jeder Hinsicht zu begrüssen ist. ◀

## Stichwort: Fachkräfte

Jean-Pierre Wyss

Mitgründer u-blox AG, Thalwil

**Was hat Sie in den vergangenen fünf Jahren unternehmerisch besonders herausgefordert?**  
Als führender Anbieter von Modulen und Chips für Positionierung und drahtlose Kommunikation war und ist geschicktes Diversifizieren gefragt, das heisst: in verschiedenen Bereichen – in der Automobil-, Industriegüter- und Konsumgüterindustrie – tätig sein. Dank unserer sehr global und divers aufgestellten Struktur waren wir mit dem Frankenschock vor zwei Jahren nicht sonderlich konfrontiert. Eine grosse Herausforderung für uns war und ist es, in diesem global umkämpften Markt innovativ zu bleiben. Wir haben deshalb eigene Teams aufgebaut, die sich nur darum kümmern, Technologieentwicklungen zu verfolgen und aktiv zu betreiben – damit wir wissen, wo wir in den kommenden 5 bis 10 Jahren sein müssen. Wir haben realisiert: ohne verstärkte eigene Forschung bestünde die Gefahr, den Anschluss zu verpassen. Davon profitieren wir heute.

**Welche Herausforderungen sehen Sie in den nächsten fünf Jahren auf Ihren Betrieb zukommen?**

Ganz klar: weltweit die richtigen Leute finden, um weiter wachsen zu können. In der Schweiz sind Gesetzes- und Ausbildungslage diesbezüglich nicht einfach: Es wird immer schwieriger, die geeigneten Fachkräfte zu bekommen, um unsere Innovationskraft zu behalten und zu steigern. Für uns ist es zwingend notwendig, auch künftig in der Lage zu sein, die besten Ingenieure weltweit zu rekrutieren. Wir wachsen auch deshalb momentan im Ausland, durch gezielte Zukäufe von Technologiesegmenten und die zugehörigen Experten, die wir in der Schweiz im Moment leider nicht finden können.

<sup>1</sup> World Economic Forum: The Future of Jobs. Report, 18.1.2016. Web: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>

<sup>2</sup> Staatssekretariat für Wirtschaft Seco: Fachkräftemangel in der Schweiz. 19.9.2016. Web: [https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publikationen\\_und\\_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Fachkraeftebedarf/indikatorensystem-zur-beurteilung-der-fachkraeftenachfrage.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Fachkraeftebedarf/indikatorensystem-zur-beurteilung-der-fachkraeftenachfrage.html)

<sup>3</sup> Zitat von Boris Zürcher (Seco) in: Hansueli Schöchli: «Eine breite Verdrängung ist nicht sichtbar». In: NZZ, 30.11.2016. Web: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/einwanderung-und-arbeitsmarkt-eine-breite-verdraengung-ist-nicht-sichtbar-ld.131593>

<sup>4</sup> Vgl. Dr. Philipp Ehmer: Arbeitsmobilität in Europa. KfW Fokus Volkswirtschaft, 18.1.2017. Web: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-156-Januar-2017-Arbeitsmobilit%C3%A4t-in-Europa.pdf>

<sup>5</sup> Vgl. Christina Neuhaus: Vier von fünf Zuzüglern sind keine Fachkräfte. In: NZZ am Sonntag, 27.11.2016. Web: <http://www.nzz.ch/schweiz/studie-zum-arbeitsmarkt-vier-von-fuenf-zuzueglern-sind-keine-fachkraefte-ld.130925>