Regierungsrat des Kantons Schwyz

Beschluss Nr. 677/2026
Schwyz, 15. September 2026 / jh

Interpellation I 11/26: Kann die kantonale Verwaltung ihre Aufgaben noch effizient bewältigen?
Beantwortung

1. Wortlaut der Interpellation

Am 30. März 2026 haben Kantonsrätin Bianca Bamert Sopko und vier Mitunterzeichner folgende Interpellation eingereicht:

«Die kantonale Verwaltung führt in den verschiedenen Ämtern gesetzlich vorgegebene Aufgaben für die Schwyzer Bürgerinnen und Bürger aus. Ziel ist es, dies effizient, kostengünstig und bürgerfreundlich zu tun. In Zeiten von schwerwiegenden demographischen, gesellschaftlichen und technischen Veränderungen wird dieses Ziel zur Herausforderung. Fachkräftemangel, Überalterung, KI, Globalisierung– diese Beispiele stehen für die genannten Veränderungen, mit denen die kantonale Verwaltung umzugehen hat.

Einige Ämter sind von den genannten Veränderungen stärker betroffen als andere. In diesen Ämtern kommt es deshalb zu Verzögerungen und Komplikationen bei wichtigen Aufgaben, bei Gesetzesreformen oder wegweisenden Projekten. Dies wirkt sich nicht nur negativ auf die Bevölkerung und die Unternehmen aus. Es entstehen auch hohe Kosten, wenn beispielsweise Aufgaben an Dritte ausgelagert werden müssen, der technologische Fortschritt Projekte überholt oder Ämter ausgebremst werden.

Der Fachkräftemangel wird oft als Begründung für Verzögerungen und Komplikationen von Aufgaben und Projekten genannt. Eine konkrete Analyse mit der Benennung von besonders problematischen Faktoren, möglichen Gegenmassnahmen und Entwicklungsschritten fehlt jedoch.

Im Aufgaben- und Finanzplan oder in der Jahresrechnung ist seit Jahren von den Departementen zu lesen, was alles nicht umgesetzt werden kann oder konnte. Diese Verzögerungen kosten. Wir lesen von Springereinsätzen, die hohe Kosten verursachen.

Insgesamt stehen dem Kantonsrat jedoch – ausser den Berichten im Aufgaben- und Finanzplan oder der Jahresrechnung – keine Daten für die Begründung von Verzögerungen und Komplikationen bei Aufgaben und Projekten zur Verfügung. Konkrete Problemfelder können nicht eindeutig identifiziert

werden. Es fehlen Vergleiche mit anderen Kantonen. Schliesslich können so auch keine politischen Gegenmassnahmen ausgearbeitet werden.

Der Regierungsrat steuert als Exekutivgremium die Ämter der kantonalen Verwaltung. Wir bitten den Regierungsrat deshalb um die Beantwortung folgender Fragen:

1. *Welche gesetzlichen Aufgaben sind an Dritte ausgelagert oder werden mit Springereinsätzen von externen Personen bewältigt?*
2. *Welches sind die konkreten Leistungen, die so erbracht werden, und wie hoch sind die jährlichen Kosten dafür?*
3. *Bei welchen gesetzlichen Aufgaben entstehen aufgrund von ungenügenden personellen Ressourcen Wartezeiten, woraus gegenüber der Wirtschaft oder der Bevölkerung Nachteile entstehen?*
4. *Welche Projekte der verschiedenen Ämter konnten in den letzten drei Jahren nicht innerhalb des bei Projektbeginn geplanten Zeitplans umgesetzt werden und was waren die konkreten Gründe dafür?*
5. *Wie gehen andere Kantone ähnlicher Grösse und mit ähnlichen Strukturen bezüglich des Verhältnisses von Aufgaben und Ressourcen mit den eingangs genannten Herausforderungen um?*

Der Antworten sollen dem Kantonsrat die Grundlagen liefern, um evaluieren zu können, wo welche politischen Instrumente eingesetzt werden können, damit die kantonale Verwaltung ihre Aufgaben auch in Zukunft effizient, bürgerfreundlich und kostengünstig ausführen kann.»

2. Antwort des Regierungsrates

2.1 Allgemeine Bemerkungen

Die kantonale Verwaltung steht – wie andere öffentliche Verwaltungen – vor tiefgreifenden demografischen, gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Qualität, Verfügbarkeit und Geschwindigkeit staatlicher Leistungen. Der Regierungsrat verfolgt deshalb das Ziel, die gesetzlichen Aufgaben weiterhin zuverlässig, wirtschaftlich und bürgernah mit einer schlanken Verwaltungsorganisation zu erfüllen.

Die Entwicklung der personellen und finanziellen Ressourcen erfolgt nicht losgelöst von der Aufgabenentwicklung. Zusätzliche Stellen oder finanzielle Mittel werden dort beantragt, wo neue gesetzliche Aufgaben, nachhaltig höhere Fallzahlen oder veränderte fachliche Anforderungen dies rechtfertigen. Gleichzeitig werden Aufgaben und Projekte priorisiert, Prozesse vereinfacht und digitalisiert sowie – wo dies fachlich und wirtschaftlich zweckmässig ist – spezialisiertes Wissen oder zeitlich begrenzte Projektunterstützung beigezogen.

Der verwaltungsweite Personalaufwand ohne Arbeitgeberbeiträge und Arbeitgeberleistungen erhöhte sich von 2022 bis 2025 um 26.4 Mio. Franken beziehungsweise durchschnittlich 4.5 % pro Jahr. Gemäss AFP 2027–2030 steigt er von 2025 bis 2030 um weitere 22.4 Mio. Franken beziehungsweise durchschnittlich 2.0 % pro Jahr. Dies entspricht einer Stellenplanentwicklung von 138.7 FTE zwischen 2022 und 2025 beziehungsweise von 88.2 FTE zwischen 2025 und 2030. Der im AFP 2027–2030 vorgesehene Stellenzuwachs fällt damit deutlich moderater aus als in den Vorjahren.

Der verwaltungsweite Aufwand für Dienstleistungen und Honorare Dritter erhöhte sich von 2022 bis 2025 um 15.8 Mio. Franken. Die Zunahme ist insbesondere auf den höheren Aufwand für Personen in Obhut, den Nachholbedarf bei der Informatik-Basisinfrastruktur und die laufende digitale Transformation zurückzuführen. Ein Teil dieser Entwicklung entspricht dem allgemeinen Wandel hin zu software- und servicebasierten Betriebsmodellen. Die projektbezogene externe

Fach- und Projektunterstützung sowie die temporäre Personalverstärkung beliefen sich 2025 zusammen auf rund 7.0 Mio. Franken. Daraus lässt sich keine substanzielle Verlagerung von regulärem Personalaufwand auf externe Leistungserbringende ableiten.

Die nachfolgenden Ausführungen zeigen insgesamt ein differenziertes Bild. Externe Leistungsbezüge beruhen überwiegend auf gesetzlichen Vorgaben, spezialisierten Fachanforderungen, wirtschaftlich zweckmässiger Arbeitsteilung oder projektbezogenen Bedürfnissen. Projektabweichungen sind mehrheitlich auf externe Abhängigkeiten, rechtliche Verfahren, politische Abstimmungen oder die Komplexität einzelner Vorhaben zurückzuführen. Ein verwaltungsweites strukturelles Ressourcen- oder Effizienzproblem ist nicht erkennbar.

2.2 Beantwortung der Fragen

2.2.1 Welche gesetzlichen Aufgaben sind an Dritte ausgelagert oder werden mit Springereinsätzen von externen Personen bewältigt?

Die Ausführungen zu den Fragen 1 und 2 beruhen auf einer systematischen Auswertung der Kreditorenbuchungen der Sachkontengruppe 313 «Dienstleistungen und Honorare Dritter» sowie der Konten für Temporärpersonal in den Rechnungsjahren 2023 bis 2025. Ergänzend wurden sämtliche Departemente und die Staatskanzlei mittels eines einheitlichen Datenerhebungsbogens zur externen Aufgabenerfüllung, zu Springereinsätzen, zu allfälligen Wartezeiten und zu fachbereichsspezifischen Engpässen befragt.

Die aus der Buchhaltung erhobenen Leistungsbezüge wurden in sechs Kategorien A-F sowie eine Restkategorie Z gegliedert. Bei den externen Leistungsbezügen ist grundsätzlich zwischen der vollständigen Auslagerung einer gesetzlichen Aufgabe (Kategorie A), der teilweisen Auslagerung bzw. fachlichen Unterstützung bei einer verwaltungsintern verbleibenden Aufgabe (Kategorie B) und der temporären personellen Verstärkung durch Aushilfen, Praktikanten und Springer- bzw. Temporäreinsätze (Kategorie E) zu unterscheiden.

Vollständig ausgelagerte gesetzliche Aufgaben (Kategorie A)
Bei diesen Aufgaben wird eine gesetzlich vorgeschriebene Leistung ganz oder überwiegend durch Dritte erbracht, weil dies gesetzlich vorgegeben, wirtschaftlich sinnvoll oder mangels eigener Spezialinfrastruktur nicht anders möglich ist. Dazu zählen insbesondere:

- Straf- und Massnahmenvollzug: Unterbringung und Vollzug in ausserkantonalen bzw. spezialisierten Einrichtungen (Amt für Justizvollzug);
- Asyl- und Nothilfewesen: Betreuung, Unterbringung und Nothilfe durch spezialisierte Organisationen, namentlich die Caritas Schweiz (Amt für Migration);
- DNA-Analytik und forensische Laborleistungen: Auswertungen durch akkreditierte externe Labors (Strafverfolgung);
- Grundbuch- und Vermessungsleistungen: durch beauftragte Fachstellen und Nachführungsgeometer.

Teilweise ausgelagerte bzw. fachlich unterstützte Aufgaben (Kategorie B)
Hier verbleibt die gesetzliche Aufgabe bei der Verwaltung, doch werden einzelne Leistungen aus fachlichen oder Kapazitätsgründen extern bezogen. Typisch sind Gutachten und Expertisen, Planungs- und Projektierungsleistungen, externe Rechtsvertretung, Dolmetscher- und Übersetzungsdienste sowie weitere spezialisierte Fachhonorare.

Temporäre Personalverstärkung (Kategorie E)
Externe Personen im Sinne von Aushilfen, Praktikanten, Springer- bzw. Temporäreinsätzen werden über die Personalaufwandkonten (3010/3030) bzw. Sachaufwandkonten (3132) abgerech-

net. Sie dienen der kurzfristigen Überbrückung von Personalengpässen, Krankheits- oder Mutterschaftsabsenzen und Vakanzen, aber auch der zusätzlichen Unterstützung zur Aufrechterhaltung des Betriebs (Springer). Ihr Anteil ist mit rund 5.1 % des ausgewerteten Volumens gering. Es handelt sich somit grundsätzlich nicht um eine strukturelle «Aushilfsorganisation», sondern um einen punktuellen Überbrückungseinsatz.

Das Gesamtvolumen der ausgewerteten Konten belief sich in den drei Jahren auf rund 171.8 Mio. Franken. Im Jahr 2025 entfielen rund 73 % auf vollständig ausgelagerte gesetzliche Aufgaben sowie teilweise ausgelagerte Aufgabenerfüllung und fachlich notwendige externe Unterstützung. Die temporäre Personalverstärkung machte rund 5.1 % aus (vgl. Ziffer 2.2.2). Die vertiefte Erhebung bestätigt damit, dass der externe Leistungsbezug überwiegend nicht als Ersatz für reguläres Verwaltungspersonal erfolgt, sondern auf gesetzlichen Vorgaben, fehlender Spezialinfrastruktur, spezifischen Fachkompetenzen, interkantonaler Arbeitsteilung oder wirtschaftlichen Überlegungen beruht.

Die verwaltungsinterne Datenerhebung zeigt drei unterschiedliche Formen des externen Leistungsbezugs.

Dauerhafte beziehungsweise wiederkehrende Aufgabenteilung: Gesetzliche Aufgaben beziehungsweise Teilaufgaben werden dauerhaft oder wiederkehrend extern oder interkantonal erfüllt, wenn ein eigener Leistungsaufbau nicht zweckmässig oder nicht wirtschaftlich wäre. Dazu gehören insbesondere der Straf- und Massnahmenvollzug in spezialisierten Einrichtungen, Teile der Betreuung im Asyl- und Nothilfewesen, DNA-Analytik und forensische Laborleistungen sowie einzelne Vermessungs- und Geometerleistungen. Hinzu kommen spezialisierte Projektierungs- und Bauleitungsleistungen, Polizeileistungen und gemeinsame Polizeiinfrastrukturen, Statikkontrollen im Zivilschutz, einzelne IT-Betriebsleistungen, Massendruck- und Scanning-Dienstleistungen sowie spezialisierte Analyse-, Kontroll- und Monitoringaufgaben.

Punktueller Beizug von Spezialwissen: Externes Fachwissen wird beigezogen, wenn entsprechende Kompetenzen intern nicht dauerhaft vorgehalten werden können oder sollen. Dies betrifft unter anderem Gutachten und Fachanalysen, Beschaffungen, Planungs- und Rechtsfragen, Spitalplanung, IT-Sicherheit, Daten- und Statistikleistungen, Umweltmonitoring sowie Projekt- und Organisationsentwicklung. Für eine kleine und schlanke Verwaltung kann es wirtschaftlicher sein, hochspezialisiertes Wissen bedarfsgerecht einzukaufen, statt entsprechende Kapazitäten dauerhaft aufzubauen. Die Verantwortung für Zielsetzung, Steuerung, Entscheid und Kontrolle verbleibt bei den zuständigen Verwaltungseinheiten.

Temporäre Personalverstärkung: Externe Personen oder Springer werden zur befristeten Überbrückung konkreter Engpässe eingesetzt. Solche Fälle sind zahlenmässig deutlich weniger bedeutsam, für einzelne Fachbereiche aber relevant. Beispiele sind längere Personalausfälle, Vakanzen, ausserordentliche Belastungsspitzen oder besondere Projektphasen. Bei den Amtsbeistandschaften der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden wurden in den Jahren 2023 bis 2025 beispielsweise Springereinsätze zur Bewältigung von Arbeitsspitzen und zur Sicherstellung laufender Beistandsmandate eingesetzt. Vergleichbare Lösungen bestehen im Bildungsbereich. So werden bei personellen Ausfällen in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung freie Mitarbeiter eingesetzt. Bei einzelnen Coachingangeboten und spezialisierten Fachaufgaben werden Leistungen bedarfsgerecht durch externe Fachpersonen erbracht.

Die Umfrage zeigt zudem, dass externe Unterstützung in einzelnen spezialisierten Vollzugsbereichen gezielt zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit eingesetzt wird. So wurde im Umweltdepartement im Lärmschutz vorübergehend ein externer Akustiker beigezogen. Weitere spezialisierte Kontroll- und Monitoringaufgaben werden über Leistungsvereinbarungen, Praktikumsstellen oder externe Fachstellen unterstützt. Solche Lösungen erlauben es, punktuelle Fach- oder Kapazitätsbedürfnisse aufzufangen, ohne entsprechende Strukturen dauerhaft intern vorzuhalten.

Zusammenfassend ist kein systematischer Ersatz ordentlicher Stellen durch externe Personen erkennbar. Der überwiegende Fremdbezug entspricht einer gesetzlich vorgegebenen oder wirtschaftlich sinnvollen Aufgabenteilung oder dem gezielten Einkauf von Spezialwissen. Temporäre Personaleinsätze werden dort eingesetzt, wo Vakanzen, Ausfälle oder ausserordentliche Belastungsspitzen kurzfristig überbrückt werden müssen. Der geringe Anteil der temporären Personalverstärkung am Gesamtvolumen spricht gegen eine strukturelle Verlagerung von Personalaufwand nach aussen.

2.2.2 Welches sind die konkreten Leistungen, die so erbracht werden, und wie hoch sind die jährlichen Kosten dafür?

Die jährlichen Gesamtkosten der ausgewerteten Konten betrugen 49.4 Mio. Franken im Jahr 2023, 56.7 Mio. Franken im Jahr 2024 und 65.7 Mio. Franken im Jahr 2025. Die folgende Übersicht zeigt für das jüngste vollständige Rechnungsjahr 2025 die Aufteilung nach Art des Leistungsbezugs:

Kategorie	Konkrete Leistungen	Art	Kosten 2025 In Franken	Anteil
A	Vollständig ausgelagerte gesetzliche Aufgaben (Vollzug, Asyl/Nothilfe, DNA, Betreibung, Revision, Grundbuch)	wiederkehrend	**26 571 476**	40.4 %
B	Teilweise ausgelagerte Aufgabenerfüllung und fachliche Unterstützung: Gutachten, Planung, Rechtsvertretung, Dolmetscher, Fachhonorare	wiederkehrend	**21 161 717**	32.2 %
C	Externe Projekt- und Fachunterstützung: IT-Projekte, E-Government, Kommunikation	projektbezogen	**3 692 642**	5.6 %
D	Externe Betriebsleistungen: IKT-Betrieb, Telefonie, Reinigung, Sicherheit, Sachversicherung	wiederkehrend	**4 259 308**	6.5 %
E	Temporäre Personalverstärkung / Springereinsätze (3010/3030/3132)	temporär	**3 325 782**	5.1 %
F	Interkantonale / institutionelle Zusammenarbeit (Beiträge, J+S, Schülertransporte)	wiederkehrend	**3 939 222**	6.0 %
Z	Kein externer Leistungsbezug (Porto, MWST, Verbandsbeiträge, Prämien)	—	**2 773 367**	4.2 %
	Total Leistungen 2025		**65 723 513**	**100 %**

Die Kosten konzentrieren sich auf wenige Ämter und Leistungserbringer. Auf die grössten Aufgabenträger entfällt der überwiegende Teil des Volumens 2023–2025:

- Amt für Migration mit rund 45.8 Mio. Franken;
- Sozialversicherungsanstalt mit rund 12.6 Mio. Franken;
- Amt für Justizvollzug mit rund 11.0 Mio. Franken;
- Amt für Informatik mit rund 10.6 Mio. Franken;
- Amt für Wald und Natur mit rund 9.4 Mio. Franken;
- Staatsanwaltschaft mit rund 7.5 Mio. Franken;
- Amt für Gesundheit und Soziales mit rund 7.5 Mio. Franken.

Auf der Ebene der Leistungserbringer sind die grössten Positionen die Caritas Schweiz (rund 35.4 Mio. Franken), Vollzugsentschädigung Sozialversicherungsanstalt (rund 10.7 Mio. Franken) sowie die Post AG (rund 3.5 Mio. Franken).

Das Gesamtvolumen nahm von 2023 bis 2025 um rund 34 % zu. Diese Entwicklung ist vorwiegend strukturell bedingt, insbesondere durch das Asyl- und Nothilfewesen, und nicht Ausdruck mangelnder Effizienz. Der stärkste relative Zuwachs ergab sich bei der externen Projekt- und Fachunterstützung, namentlich für IT- und Digitalisierungsprojekte. Rund vier Fünftel des externen Leistungsvolumens sind gesetzlich bedingt oder fachlich notwendig. Die hohe betragliche Konzentration auf wenige Ämter und das Wachstum der Projektunterstützung sind daher in erster Linie eine Frage der Steuerung und Priorisierung.

2.2.3 Bei welchen gesetzlichen Aufgaben entstehen aufgrund von ungenügenden personellen Ressourcen Wartezeiten, woraus gegenüber der Wirtschaft oder der Bevölkerung Nachteile entstehen?

Die Departemente und die Staatskanzlei wurden ausdrücklich gefragt, ob bei gesetzlichen Aufgaben aufgrund ungenügender personeller Ressourcen Wartezeiten oder Rückstände bestehen und welche konkreten Nachteile sich daraus für Bevölkerung, Unternehmen oder andere Gemeinwesen ergeben. Die Erhebung zeigt kein verwaltungsweit einheitliches Bild. In zahlreichen Verwaltungseinheiten können die gesetzlichen Aufgaben zeitgerecht erfüllt werden. In einzelnen Aufgabenbereichen bestehen jedoch konkrete Wartezeiten, Pendenzen oder erhöhte Belastungsrisiken:

Ausländerwesen: Die steigende Zahl ausländischer Personen und die zunehmende Komplexität der Gesuche führen zu längeren Bearbeitungszeiten im Bewilligungsverfahren. Das Volkswirtschaftsdepartement erwartet zudem, dass sich die Situation mit der Beendigung des Status S zusätzlich anspannen kann.

Kindes- und Erwachsenenschutz: Bei den Amtsbeistandschaften bestehen Belastungsspitzen und mehrmonatige Rückstände. Dies kann dazu führen, dass die Übernahme beziehungsweise Bearbeitung von Beistandschaften nicht immer im angestrebten Zeitpunkt erfolgt. Personalabgänge, krankheitsbedingte Ausfälle und der erhebliche Einarbeitungsaufwand für neue Mitarbeiter verstärken diese Situation. In spezialisierten Funktionen besteht zudem ein erhöhtes Risiko bei Wissensverlusten und Abhängigkeiten von einzelnen Schlüsselpersonen.

Gesundheit und Soziales: Während längerer Personalausfälle mussten Personen in wirtschaftlich kritischen Verhältnissen teilweise länger auf Entscheide in der kantonalen Sozialhilfe warten. Die Aufsicht über Alters- und Pflegeheime konnte zeitweise nicht im vorgesehenen Umfang wahrgenommen werden und wird inzwischen durch eine spezialisierte externe Stelle unterstützt. Die hoheitliche Beurteilung verbleibt beim Amt. Bei einzelnen Fachaufgaben, etwa periodischen Inspektionen oder spezialisierten Analyse- und Gesetzgebungsarbeiten, bestehen zusätzliche Pendenzen. Gleichzeitig binden grosse Bundesvorhaben wie EFAS und die Pflegeinitiative erhebliche Fachkapazitäten.

Strafverfolgung: Bei der Staatsanwaltschaft führen anhaltend hohe beziehungsweise steigende Eingangszahlen und eine zunehmende Fallkomplexität zu wachsenden Pendenzen. Verfahrensbeteiligte müssen dadurch teilweise länger auf Entscheide warten. Da die Führung von Strafverfahren hoheitlich und rechtlich nicht auslagerbar ist, kann ein solcher Engpass nicht im gleichen Mass durch externe Unterstützung aufgefangen werden wie bei projektbezogenen Aufgaben.

Kantonspolizei: Bei spezialisierten Observationen und technischen Überwachungen in der Vorermittlung bestanden punktuell Einschränkungen. Die Unterstützung der Zuger Polizei ist Teil einer

langjährigen interkantonalen Zusammenarbeit. In der Vergangenheit kam es aufgrund ungenügender personeller Verfügbarkeit vereinzelt zu kurzfristigen Observations-Einsatzabsagen. Zur Entlastung wurde der Stellenplan befristet erhöht.

Umweltvollzug: Im Lärmschutz führten länger dauernde krankheitsbedingte Ausfälle zu Pendenzen bei Baugesuchen und zeitweise eingeschränkten fachlichen Auskünften. Im Gewässerschutz mussten einzelne Kontrollen aufgrund fehlender personeller Ressourcen reduziert werden. Das Umweltdepartement weist darüber hinaus darauf hin, dass komplexe Grossprojekte sowie Bewilligungs- und Vollzugsaufgaben phasenweise erhebliche Kapazitäten binden und dadurch Projektmanagement, Planungsaufgaben oder Digitalisierung zeitlich zurückgestellt werden.

Infrastrukturplanung: Im Tiefbauamt besteht aufgrund der Altersstruktur der Projektleitenden sowie des internen und externen Fachkräftemangels im Ingenieurwesen ein erhöhtes Risiko. Die Auswirkungen zeigen sich weniger in klassischen Wartezeiten für einzelne Bürgerinnen und Bürger als in einer stärkeren Priorisierung von Projekten. Projekte Dritter und weniger dringliche Anliegen müssen gegebenenfalls zurückgestellt werden.

Bildungsbereich: Auch hier bestehen punktuelle personelle und kapazitätsbedingte Herausforderungen. Besonders anspruchsvoll ist die Rekrutierung geeigneter Lehrpersonen an den Berufsfachschulen sowie qualifizierter Führungs- und Fachpersonen in einzelnen spezialisierten Bereichen. Können benötigte Lehrpersonen nicht rechtzeitig gewonnen werden, muss der Beschulungsauftrag teilweise durch ausserkantonale Angebote sichergestellt werden, was entsprechende Mehrkosten verursacht. Eine vergleichbare Situation besteht bei den Brückenangeboten. Aufgrund schwankender und kurzfristig anfallender Schülerzahlen sowie zusätzlicher Nachfrage konnten zeitweise nicht alle Jugendlichen in ein kantonales Angebot aufgenommen werden. In diesen Fällen erfolgt eine ausserkantonale Zuweisung gegen Kostenbeteiligung des Kantons. Demgegenüber können die Beratungsleistungen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung durch den gezielten Einsatz von freien Mitarbeitern derzeit ohne Wartezeiten sichergestellt werden. Strukturelle Belastungen bestehen zudem in administrativen Bereichen einzelner Schulen, insbesondere infolge einer hohen Zahl von Pensenänderungen, Ein- und Austritten sowie weiteren Koordinationsaufgaben. Das Bildungsdepartement begegnet diesen Herausforderungen mit temporären beziehungsweise freien Mitarbeitern, externen Leistungserbringern, ausserkantonalen Beschulungsmöglichkeiten sowie der laufenden Optimierung und Digitalisierung administrativer Prozesse.

Digitalisierung und Automatisierung: Im Finanzdepartement werden insbesondere durch das Amt für Informatik, das Amt für Finanzen und das Personalamt – als Erbringer von Querschnittdienstleistungen – verschiedene Vorhaben zur Digitalisierung, Standardisierung und Automatisierung von Prozessen intensiv vorangetrieben. Ziel ist es, administrative Tätigkeiten zu vereinfachen, Medienbrüche zu reduzieren, Daten verfügbar zu halten und personelle Ressourcen nicht weiter ausbauen zu müssen sowie vermehrt für anspruchsvolle Fach- und Führungsaufgaben einzusetzen. Die Umsetzung erfolgt jedoch unter begrenzten personellen und fachlichen Ressourcen und erfordert deshalb eine konsequente Priorisierung der Vorhaben. Hinzu kommt, dass die digitale Transformation nicht eine technische, sondern vielmehr eine organisatorische und kulturelle Veränderung darstellt. Neue Arbeitsweisen, standardisierte End-zu-End-Prozesse und automatisierte Lösungen müssen in der Gesamtverwaltung schrittweise verankert und von den betroffenen Organisationseinheiten mitgetragen werden. Dieser notwendige Veränderungsprozess begrenzt die Geschwindigkeit des Ausbaus, ist zugleich aber Voraussetzung dafür, dass die angestrebten Effizienzgewinne nachhaltig realisiert werden können.

Zusammenfassend bestehen keine flächendeckenden Wartezeiten aufgrund einer generellen personellen Unterdotierung der kantonalen Verwaltung. Die Erhebung zeigt aber auch, dass in einzelnen spezialisierten Bereichen Engpässe bestehen oder sich Fach- und Führungskompetenz auf

wenige Personen konzentriert. Dies äussert sich je nach Aufgabenfeld als längere Bearbeitungszeiten, Pendenzen, eingeschränkte Vollzugskapazitäten oder als zeitliche Verschiebung von Planungs-, Entwicklungs- und Projektaufgaben.

Die Departemente reagieren darauf mit Priorisierung, temporärer Verstärkung, externer Fach- und Projektleitungsunterstützung, interkantonaler Zusammenarbeit, Prozessvereinfachung und Digitalisierung sowie – wo ein nachhaltiger Mehrbedarf besteht – mit gezielten Stellenanpassungen im ordentlichen Budget- und Stellenplanprozess. Der Befund spricht damit nicht für ein verwaltungsweites Ressourcenproblem, sondern für fachbereichsspezifische Belastungssituationen, die im Rahmen der ordentlichen Führungs- und Ressourcensteuerung laufend zu bewirtschaften sind.

2.2.4 Welche Projekte der verschiedenen Ämter konnten in den letzten drei Jahren nicht innerhalb des bei Projektbeginn geplanten Zeitplans umgesetzt werden und was waren die konkreten Gründe dafür?

Für die Beantwortung wurden die im Aufgaben- und Finanzplan ausgewiesenen Projekte der Jahre 2023 bis 2025 gesamthaft analysiert. Mehrfachnennungen über mehrere Jahre wurden konsolidiert. Jedes Projekt wurde nur einmal beurteilt. Insgesamt wurden 72 Projekte mit einer möglichen Abweichung gegenüber der ursprünglichen Planung identifiziert. Davon wurden 20 Projekte (28 %) als für diese Frage klar relevant (besteht eine Terminabweichung) beurteilt und mit dem konsolidierten Stand sowie dem jeweiligen Abweichungsgrund in der Beilage dargestellt.

Nicht jede Terminabweichung stellt eine eigentliche Projektverzögerung dar. Nicht als klar relevant eingestuft wurden namentlich geringfügige Verschiebungen, bewusst vorgenommene strategische Neuausrichtungen ohne wesentliche Auswirkung auf die Zielerreichung sowie reine Fortschreibungen mehrjähriger Vorhaben.

Die Auswertung der 72 Projekte zeigt, dass rund 60 % der Abweichungen auf Faktoren ausserhalb des direkten Einflussbereichs der kantonalen Verwaltung zurückzuführen sind. Dazu gehören insbesondere Rechtsmittel- und Bewilligungsverfahren, Abhängigkeiten von Bundesstellen, Gemeinden oder weiteren Projektpartnern sowie politische oder planerische Abstimmungsprozesse. Rund 34 % betreffen technische oder organisatorische Komplexität beziehungsweise strategische Prioritätensetzungen. Nur rund 6 % lassen sich unmittelbar auf Ressourcen- oder Kapazitätsengpässe innerhalb der Verwaltung zurückführen.

Die Ursachen sind damit überwiegend projektspezifisch. Sie lassen keinen Schluss auf eine generelle Leistungs- oder Effizienzschwäche der Verwaltung zu. Projektabweichungen werden im Rahmen der bestehenden Projekt- und Portfoliosteuerung überwacht und in der Jahresberichterstattung transparent ausgewiesen. Soweit erforderlich werden Prioritäten angepasst, Steuerungsmassnahmen eingeleitet oder Projektziele aufgrund veränderter Rahmenbedingungen neu ausgerichtet.

2.2.5 Wie gehen andere Kantone ähnlicher Grösse und mit ähnlichen Strukturen bezüglich des Verhältnisses von Aufgaben und Ressourcen mit den eingangs genannten Herausforderungen um?

Ein Vergleich ist nur eingeschränkt möglich. Die Kantone unterscheiden sich hinsichtlich der Aufgabenteilung mit den Gemeinden, ihrer Organisationsstruktur, des Zentralisierungsgrads, der Auslagerung von Leistungen sowie der personellen und finanziellen Rahmenbedingungen. Rein quantitative Vergleiche von Stellenzahlen oder Personalaufwand greifen daher zu kurz.

Die öffentlich verfügbaren Informationen zu kleinen und mittleren Kantonen zeigen jedoch ein übereinstimmendes Grundmuster: Steigenden Anforderungen wird mit einer Kombination aus Priorisierung, Digitalisierung, Standardisierung und Automatisierung von Prozessen, schlanken Orga-

nisationsstrukturen, kurzen Entscheidungswegen, Bündelung von Fachkompetenzen sowie gezieltem Beizug von externem Spezialwissen und zeitlich begrenzter Projektunterstützung begegnet. Der Kanton Schwyz verfolgt diese Ansätze bereits heute konsequent. Die Verwaltung ist vergleichsweise schlank organisiert. Führungs- und Fachverantwortung sind auf eine begrenzte Zahl qualifizierter Funktionen konzentriert und die Digitalisierung wird bestmöglich und adäquat vorangetrieben. Dadurch werden Doppelspurigkeiten vermieden, Verantwortlichkeiten klar zugeordnet und Entscheidungswege kurz gehalten. Die dezentrale Fachverantwortung wird durch zentrale Vorgaben, gemeinsame Standards und departementsübergreifende Koordination ergänzt. Der Nachteil dieser Konzentration der Fach- und Führungskompetenz hingegen zeigt sich in der nicht immer ausreichenden Stellvertretung und in punktuellen Verzögerungen, namentlich in zusätzlichen Projektaufgaben oder Fachanfragen. Gerade hier erhofft sich der Regierungsrat von der Digitalisierung eine Optimierung (Prozess-Automatisierungen, Einsatz Künstlicher Intelligenz, Wissensmanagement usw.).

Neue Aufgaben, gesetzliche Anforderungen und Projekte werden im Rahmen der verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen priorisiert. Nicht alle Vorhaben können gleichzeitig mit derselben Intensität umgesetzt werden. Wo erforderlich, werden Projekte zeitlich gestaffelt, Projektziele angepasst oder weniger dringliche Aufgaben zurückgestellt. Digitalisierung, Standardisierung und Automatisierung dienen dabei dazu, Abläufe zu vereinfachen, Medienbrüche zu reduzieren, verfügbare Daten optimal zu nutzen und personelle Ressourcen gezielter für anspruchsvolle Fach- und Führungsaufgaben einzusetzen.

Aufgrund der schlanken Strukturen wird nicht in jedem Spezialgebiet dauerhaft eigenes Personal vorgehalten. Wo spezifisches Wissen nur punktuell benötigt wird oder intern nicht wirtschaftlich aufgebaut werden kann, wird gezielt externes Spezialwissen beigezogen. Dasselbe gilt für zeitlich begrenzte Projektunterstützung bei komplexen Digitalisierungs-, Gesetzgebungs-, Organisations- und Infrastrukturvorhaben. Die Verantwortung für Steuerung, Entscheid und Kontrolle verbleibt bei den zuständigen kantonalen Stellen.

Der Regierungsrat beurteilt diese Ausrichtung als zweckmässig. Sie entspricht den Grundsätzen, die auch in vergleichbaren Kantonen angewandt werden. Aus dem Vergleich und den Gesprächen in interkantonalen Fachgremien ergeben sich keine Hinweise auf einen grundsätzlich anderen organisatorischen Handlungsbedarf. Die bestehenden Ansätze werden im Rahmen der ordentlichen Führungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse laufend weiterentwickelt.

2.3 Fazit

Die systematische Auswertung der Finanzdaten, der Projekte der Jahre 2023 bis 2025 sowie der ergänzenden Datenerhebung bei den Departementen und der Staatskanzlei ergibt insgesamt ein differenziertes, aber dennoch grundsätzlich konsistentes Bild.

Die kantonale Verwaltung erfüllt ihre gesetzlichen Kernaufgaben insgesamt zuverlässig und mit einer schlanken Organisation. Die Erhebung zeigt weder eine verwaltungsweite strukturelle Unterdotierung noch eine generelle Verlagerung staatlicher Aufgaben auf externe Personen. Externe Leistungsbezüge beruhen überwiegend auf gesetzlichen Vorgaben, wirtschaftlich zweckmässiger Arbeitsteilung, Spezialwissen, fehlender Spezialinfrastruktur oder projektbezogenen Anforderungen. Temporäre Personalverstärkungen und Springereinsätze machen nur einen kleinen Anteil des ausgewerteten Gesamtvolumens aus.

Gleichzeitig bestehen nicht in sämtlichen Bereichen ausreichende Reserven. In einzelnen spezialisierten Aufgabenfeldern kann die bewusst schlanke Organisation bei steigenden Fallzahlen, zunehmender Fallkomplexität, neuen Bundesaufgaben, gesetzgeberischen Anforderungen, kurzfristigen politischen Aufträgen, technischen Entwicklungen oder personellen Ausfällen rasch an Kapazitätsgrenzen gelangen. Besonders relevant ist dies bei hoheitlichen Aufgaben, die nicht oder nur

sehr beschränkt ausgelagert werden können. Die schlanken Strukturen im Kanton bedingen auch, dass sich die Kernlast der Aufgaben – insbesondere für komplexere Projekt- und Entwicklungsarbeiten – auf wenige Schlüsselpersonen konzentriert. Auch stehen – im Vergleich zu anderen Kantonen – keine Fachressourcen für Spezialaufgaben (z. B. öffentliche Beschaffung, Beantwortung politischer Vorstösse, Datenanalyse, Künstliche Intelligenz oder Business Intelligence) zur Verfügung.

Die Befragungen zeigen zudem, dass knappe Ressourcen in erster Linie auf das zwingende Tagesgeschäft konzentriert werden. Dadurch werden insbesondere proaktive, strategische und projektbezogene Arbeiten zeitlich zurückgestellt. Die Projektanalyse bestätigt gleichzeitig, dass die Mehrheit der Verzögerungen nicht primär auf interne Personalengpässe oder Fachkräftemangel zurückzuführen ist, sondern auf externe Abhängigkeiten, Rechtsmittel- und Bewilligungsverfahren, politische Abstimmungen sowie technische und organisatorische Komplexität.

Der Regierungsrat begegnet diesen Herausforderungen mit einer pragmatischen und differenzierten Ressourcensteuerung. Dazu gehören die konsequente Priorisierung von Aufgaben und Projekten, schlanke Organisationsstrukturen, kurze Entscheidungswege, die Konzentration auf wesentliche Führungs- und Fachkompetenzen, interkantonale Zusammenarbeit sowie der gezielte Beizug externen Spezialwissens. Digitalisierung, Standardisierung und Automatisierung werden dort vorangetrieben, wo sie die Aufgabenerfüllung vereinfachen oder Ressourcen freisetzen können. Wo sich dauerhaft veränderte Aufgabenmengen oder Anforderungen abzeichnen, werden die notwendigen Ressourcen im ordentlichen Budget- und Stellenplanprozess beurteilt. Damit werden Ressourcen nicht pauschal ausgebaut, sondern dort eingesetzt, wo ein ausgewiesener und nachhaltiger Bedarf besteht.

Insgesamt sieht der Regierungsrat keinen Anlass für einen grundlegenden organisatorischen Systemwechsel. Die kantonale Verwaltung verfügt über geeignete Führungs-, Planungs- und Steuerungsinstrumente, um neue Anforderungen, punktuelle Engpässe und veränderte Rahmenbedingungen zu erkennen und darauf zu reagieren. Entscheidend bleibt, die vorhandenen Ressourcen konsequent zu priorisieren, die schlanken Strukturen und kurzen Entscheidungswege zu erhalten und Spezialwissen gezielt dort beizuziehen, wo ein permanenter interner Aufbau weder notwendig noch wirtschaftlich ist. Auch sind die Digitalisierungsbestrebungen zeitnah und konsequent zu verfolgen, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Die Priorisierung von Projektvorhaben ist eine Standardführungsaufgabe in jedem Unternehmen. Damit einher geht in der Konsequenz, dass Projektverzögerungen Bestandteil jeder Organisation sind. Könnten alle Projekte und Vorhaben zeitgerecht umgesetzt werden, wäre die Verwaltung wohl überdotiert. Die Ressourcen müssen für einen Fokus auf das Wesentliche sowie eine effiziente Allokation zu einem gewissen Grad knapp sein. Vorderhand kann der Kanton aber seine gesetzlichen Aufgaben auch unter anspruchsvolleren demografischen, technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen weiterhin wirtschaftlich, bürgernah und in der erforderlichen Qualität erfüllen. Ergänzend muss die Digitalisierung konsequent umgesetzt sowie auf nicht zwingend nötige Aufgaben oder Strukturen verzichtet werden.

Beschluss des Regierungsrates

1. Erlass der vorliegenden Antwort zuhanden des Kantonsrates.

2. Zustellung: Mitglieder des Kantonsrates.

3. Zustellung elektronisch: Mitglieder des Regierungsrates; Staatsschreiber; Sekretariat des Kantonsrates; Staatskanzlei; Departemente; Amt für Finanzen.

Im Namen des Regierungsrates:

Dr. Mathias E. Brun
Staatsschreiber