Personalführung – Theorie und Wirklichkeit: Ein Blick aus dem Maschinenraum

geschrieben von Dr. Michael Merker | Mai 6, 2025

Die Bücher über Personalführung versprechen eine glorreiche Arbeitswelt: inspirierte Führungspersönlichkeiten, motivierte Teams und eine Unternehmenskultur, in der sich alle gegenseitig in den Sonnenuntergang applaudieren. Klingt toll, oder? Die Realität sieht allerdings oft etwas anders aus – oder, sagen wir es ehrlich: ganz anders.

Die Theorie – Führungskräfte als Visionäre

Laut Managementliteratur sind Führungskräfte inspirierende Visionäre. Sie zeichnen sich durch Charisma, Empathie und strategische Weitsicht aus. Sie kennen jede Mitarbeitende persönlich, haben stets ein offenes Ohr und lassen niemanden im Regen stehen.

Die Wirklichkeit:

Unsere Führungskraft sitzt in einem 6-stündigen Meeting-Marathon, unterbricht das für eine 10-minütige Kaffeepause, in der sie hektisch „kurz durchatmet“, bevor sie eine E-Mail mit dem Betreff „Haben Sie dazu schon was gemacht???“ schickt. Unsere Namen kennt sie nur, wenn wir was falsch gemacht haben. Falls ein Teammitglied im Regen steht? Nun ja, immerhin hat es dabei frische Luft bekommen.

– Empathie wird großgeschrieben – aber nur in LinkedIn-Posts über die großartige Unternehmenskultur.

– Strategische Weitsicht bedeutet, dass Projekte in der Planung ewig dauern, dann aber in drei Tagen umgesetzt werden sollen.

Kommunikation ist der Schlüssel!

Bücher und Seminare betonen, wie wichtig eine klare und wertschätzende Kommunikation ist. Ein respektvoller Austausch soll für ein angenehmes Arbeitsklima sorgen. Führungskräfte sollen regelmäßig Feedback geben, Lob verteilen und konstruktive Kritik äußern.

Die Wirklichkeit:
Unser Feedbackgespräch findet einmal jährlich im Dezember statt. Das Lob fällt in etwa so ausführlich aus wie eine Beipackzettel-Warnung („Gut gemacht, aber…“). Konstruktive Kritik kommt meist in Form einer E-Mail mit 25 Leuten in CC und der legendären Einleitung „Hier müssen wir mal dringend nachbessern…“.

– Führungskräfte kommunizieren gerne durch „stille Post“. Eine Anweisung wird durch fünf Leute gefiltert und kommt als komplett andere Information an.
– Wichtige Entscheidungen werden im Flurfunk verbreitet, aber nicht offiziell bekannt gegeben.
– „Wir haben eine offene Tür“-Politik bedeutet, dass man jederzeit reinkommen kann, um dann gesagt zu bekommen: „Schreiben Sie eine E-Mail.

Flache Hierarchien für bessere Zusammenarbeit
Moderne Unternehmen setzen auf flache Hierarchien. Entscheidungen sollen schnell getroffen werden, alle Mitarbeitenden werden eingebunden, und Eigeninitiative wird großgeschrieben.

Die Wirklichkeit:
Ja, wir haben flache Hierarchien. Zumindest auf dem Papier. In Wirklichkeit entscheidet unsere Führungskraft nichts ohne den Segen von drei Abteilungen, einer Taskforce und einem externen Berater. Das Ergebnis? Unsere Anfrage zur neuen Büroklammer muss durch sieben Genehmigungsstufen und wird nach 14 Wochen abgelehnt, weil „Budget ist gerade schwierig“.

Weitere Hürden:

– „Eigeninitiative ist wichtig“ bedeutet, dass man alles selbst machen muss, weil keiner entscheidet.
– Entscheidungen werden an Meetings delegiert, die dann verschoben werden.
– Es gibt mehr Führungsebenen als Mitarbeitende, die tatsächlich arbeiten.

Work-Life-Balance wird großgeschrieben
Gute Führung sorgt für eine gesunde Work-Life-Balance. Die Arbeitszeitmodelle sind flexibel, und niemand soll sich überlastet fühlen.

Die Wirklichkeit:
Flexibilität gibt es – nämlich in der Form, dass das Meeting um 18 Uhr anstatt um 16 Uhr stattfindet. Wer Überstunden macht, bekommt „große Wertschätzung“, also eine nette Erwähnung im Team-Meeting, bevor es weitergeht, mit „Wir müssen einfach alle noch ein bisschen anpacken“.

Die wahren Regeln der Work-Life-Balance:
– „Homeoffice ist möglich“ bedeutet, dass man zu Hause genauso viele Meetings hat wie im Büro.
– „Wir haben Vertrauensarbeitszeit“ heißt, dass man unbezahlt länger arbeitet.
– „Urlaub ist wichtig“ – deshalb wird er grundsätzlich nicht genehmigt, wenn man ihn braucht.

Agile Methoden – Die neue Zauberformel
Viele Unternehmen setzen auf „agile Arbeitsmethoden“, um flexibler, effizienter und innovativer zu sein. Stand-up-Meetings, Scrum-Boards und Sprint-Reviews sollen die Arbeit beschleunigen.

Die Wirklichkeit:
– „Agil“ bedeutet, dass alles ständig geändert wird, ohne dass jemand genau weiß, warum.
– Meetings sind jetzt kürzer, aber doppelt so oft.
– „Sprint“ heißt, dass man dauerhaft rennt, ohne das Ziel zu

kennen.

Führungskräfte und Technologie – Eine komplizierte Beziehung
Technologie soll den Arbeitsalltag erleichtern, Bürokratie abbauen und Prozesse automatisieren. Führungskräfte schwärmen von digitalen Tools und modernster Software.

Die Wirklichkeit:
– Es gibt 17 verschiedene Tools, aber niemand weiß, welches wofür gedacht ist.
– Die IT wird als „Support-Abteilung“ betrachtet, aber bekommt keine Budgets.
– Führungskräfte entdecken KI – und erwarten jetzt, dass sie alle E-Mails selbst schreibt.

Der Jahresabschluss – Das große Chaos
Jedes Jahr endet mit dem obligatorischen „Jahresabschluss-Stress“. Führungskräfte betonen, dass frühzeitige Planung alles erleichtert.

Die Wirklichkeit:
– Frühzeitig planen bedeutet, dass alle im Dezember panisch arbeiten.
– Budgets müssen „noch schnell ausgegeben werden“, damit sie nächstes Jahr nicht gekürzt werden.
– „Wir müssen nur noch Kleinigkeiten klären“ bedeutet, dass bis zum 31.12. um 23:59 gearbeitet wird.

Theorie trifft Realität und stolpert
Personalführung in der Theorie klingt wie ein Märchen aus einem Ratgeber, in der Realität gleicht es oft einer Comedy-Show mit unfreiwilligen Hauptdarstellern. Führungskräfte geben ihr Bestes (meistens), Mitarbeitende versuchen, nicht in den Wahnsinn getrieben zu werden (oft vergeblich), und am Ende läuft es irgendwie doch – dank der unerschütterlichen Fähigkeit des Personals, mit Humor und einer guten Portion Sarkasmus durchzuhalten.

Zulässigkeit einer fristlosen Kündigung bei Verdacht auf eine Straftat?

geschrieben von Claudia Schnueriger | Mai 6, 2025

Das Verwaltungsgericht des Kantons Aargau befasste sich im Urteil vom 16. Februar 2023 (WKL.2022.2) mit der Frage, ob die fristlose Auflösung des Arbeitsverhältnisses auf den blossen Verdacht einer strafbaren Handlung hin zulässig ist oder nicht. Dabei legte es die Voraussetzungen einer fristlosen Kündigung dar. Des Weiteren wies es auf die Unterschiede zwischen einer Verdachtskündigung im privaten Arbeitsvertragsrecht und öffentlichen Personalrecht hin.

Sachverhalt

A war ab dem 13. Juli 2020 als Mitarbeiterin Pflege bei der Stadt B, Abteilung Pflegeheime angestellt. Mit Schreiben vom 9. September 2021 kündigte die Stadt B das Anstellungsverhältnis mit A fristlos. Argument für die fristlose Entlassung war der Verdacht, dass A von Bewohnern des Pflegeheims B unberechtigterweise Vermögenswerte entwendet habe. Gegen diese Kündigung reichte A Klage vor dem Verwaltungsgericht des Kantons Aargau ein. In der Klageantwort führte die Stadt B aus, während der Dauer des Anstellungsverhältnisses mit A sei es im Pflegeheim B mehrfach zu Diebstählen von Schmuck und Bargeld gekommen. Wegen des zeitlichen Zusammenhangs dieser Diebstähle mit den Arbeitseinsätzen von A habe sie schon seit längerer Zeit konkret unter Verdacht gestanden, die Diebstähle begangen zu haben. Weiter führte die Stadt B aus, die Diebstähle seien jedoch nicht der einzige Grund, weshalb das

Vertrauensverhältnis zwischen den Parteien erschüttert worden sei. Die Klägerin sei bereits am 19. August 2021 wegen eines Fehlverhaltens am Arbeitsplatz verwarnt worden. Nach einer Auseinandersetzung mit ihrer Vorgesetzten habe sie den Arbeitsplatz 30 Minuten vor dem Ende ihrer Schicht ohne vorherige Absprache verlassen. In einem Pflegeheim, wo auch überlebenswichtige Arbeiten anfielen, sei die Zuverlässigkeit der Mitarbeitenden entsprechend bedeutsam.

Begriff Verdachtskündigung

Eine Verdachtskündigung liegt vor, wenn der Arbeitgeber eine Kündigung ausspricht wegen Handlungen oder Eigenschaften des Arbeitnehmers, deren Vorliegen er zwar vermutet, die er aber im Zeitpunkt der Kündigungserklärung (noch) nicht beweisen kann.

Voraussetzungen der fristlosen Kündigung

Eine fristlose Kündigung ist nur bei besonders schweren Verfehlungen des Arbeitnehmers gerechtfertigt. Diese müssen objektiv geeignet sein, die für das Arbeitsverhältnis wesentliche Vertrauensgrundlage zu zerstören oder zumindest so tiefgreifend zu erschüttern, dass dem Arbeitgeber die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr zuzumuten ist. Sind die Verfehlungen weniger schwerwiegend, müssen sie trotz Verwarnung wiederholt vorgekommen sein. Bei einer fristlosen Kündigung ist der Grundsatz der Verhältnismässigkeit zu beachten. Eine fristlose Kündigung ist insbesondere dann unzulässig, wenn mildere Massnahmen wie zum Beispiel eine Verwarnung, vorübergehende Freistellung, Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz oder ordentliche Kündigung zur Verfügung stehen, um die eingetretene Störung des Arbeitsverhältnisses in zumutbarer Weise zu beheben.

Verdacht auf Straftat als wichtiger Grund für eine fristlose Kündigung?

Allgemeines

Die Begehung einer strafbaren Handlung durch den Arbeitnehmer zum Nachteil des Arbeitgebers stellt in aller Regel eine schwere Verletzung der Treuepflicht und somit einen wichtigen Grund für eine fristlose Entlassung dar. Grundsätzlich können auch Straftaten gegenüber Dritten eine fristlose Entlassung rechtfertigen, wenn sie unmittelbare Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis haben. Doch wie sieht es aus, wenn die strafbare Handlung noch nicht bewiesen ist, sondern lediglich der Verdacht einer Straftat im Raum steht?

Im privaten Arbeitsvertragsrecht

Im privaten Arbeitsvertragsrecht hängt die Beurteilung, ob die fristlose Kündigung aufgrund eines blossen Verdachts gerechtfertigt ist oder nicht, davon ab, ob der Verdacht später bestätigt wird. Erhärtet sich der Verdacht und genügt der Vorwurf den Anforderungen des wichtigen Grundes, war die Entlassung gerechtfertigt. Kann dagegen die verdächtige Tat nicht bewiesen werden, treten grundsätzlich die Folgen der ungerechtfertigten fristlosen Entlassung ein.

Ausnahmsweise kann auch eine Kündigung gestützt auf einen Verdacht einer schweren Straftat gerechtfertigt sein, welcher sich nachträglich nicht erhärtet bzw. nicht beweisen lässt. Ein blosser Verdacht reicht im privatrechtlichen Anstellungsverhältnis namentlich aus, wenn der Arbeitnehmer die Verdachtsabklärung ungerechtfertigt vereitelt bzw. behindert. Eine Verdachtskündigung ist weiter zulässig, wenn aufgrund des Verdachts eine Weiterbeschäftigung unter den gegebenen Umständen als unmöglich erscheint und der Arbeitgeber alles Mögliche und Zumutbare vorgekehrt hat, um die Vorwürfe abzuklären.

Im öffentlichen Personalrecht

Demgegenüber ist im öffentlichen Personalrecht eine Verdachtskündigung vor dem Erlass eines rechtskräftigen

Strafurteils nicht zulässig, sofern die Entlassung ausschliesslich mit einer Straftat begründet werden soll. Im öffentlichen Personalrecht ist die in Art. 32 Abs. 1 BV garantiere Unschuldsvermutung zu beachten.

Eine fristlose Entlassung gestützt auf einen blossen Verdacht ist aufgrund der Grundrechtsbindung des öffentlich-rechtlichen Arbeitgebers nicht möglich. Es müssen zusätzliche Verfehlungen des Arbeitnehmers hinzutreten, welche objektiv derart schwer wiegen, dass dem Arbeitgeber die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr zuzumuten ist.

Demgegenüber kann auch im öffentlichen Personalrecht eine fristlose Kündigung zulässig sein, wenn sie aufgrund eines bestimmten, erstellten Sachverhalts, aber unabhängig von dessen noch nicht feststehender strafrechtlicher Würdigung erfolgt. Es gilt zu prüfen, ob diese objektiv feststehenden Vorkommnisse das Vertrauensverhältnis derart erschüttert haben, dass eine Fortsetzung des Dienstverhältnisses unzumutbar erscheint.

Der konkrete Fall

Im Kündigungszeitpunkt des Arbeitsverhältnisses mit A lag noch keine strafrechtliche Verurteilung von A wegen Diebstahls vor. Unbestritten war jedoch, dass A am 31. August 2021 bei einem Heimbewohner von der Polizei mit einer Spurenfalle präpariertes Bargeld im Betrag von CHF 200.- aus einer Schublade an sich genommen und dieses gemäss eigenen Angaben für private Einkäufe verwendet hat. Nicht klar aufgeklärt werden konnte, ob es sich ausschliesslich um ein Entgelt für kosmetische Dienstleistungen auf eigene Rechnung (Schneiden der Augenbrauen, Nassrasur) gehandelt hat. Nebenberufliche Tätigkeiten dürfen nicht während der Arbeitszeit ausgeführt werden. Sollte es sich beim Betrag von CHF 200.- um ein Geschenk gehandelt haben, so hätte A dieses auf keinen Fall ungefragt annehmen dürfen. Das Verwaltungsgericht des Kantons

Aargau erwog, im Umgang mit betagten Heimbewohnern sei bei der Annahme von Geschenken in speziellem Masse Zurückhaltung geboten, weil diese die Angemessenheit ihres Handelns oftmals nicht mehr richtig einstufen könnten.

Selbst wenn sich der Verdacht des Diebstahls im Strafverfahren gegen A nicht erhärtet hätte, stand im Kündigungszeitpunkt zumindest fest, dass sie mit ihrem Verhalten gegen die oben angeführten arbeitsrechtlichen Pflichten/Verbote verstossen hat. Es stellt sich die Frage, ob diese arbeitsrechtlichen Pflichtverletzungen ohne gleichzeitigen Nachweis einer strafbaren Handlung genügten, um das Vertrauensverhältnis zwischen den Parteien dermassen tiefgreifend und nachhaltig zu erschüttern, dass die Stadt B das Arbeitsverhältnis fristlos auflösen durfte.

Am 15. Juli 2021 wurde die Klägerin von ihrer Vorgesetzten darauf aufmerksam gemacht, dass sie sich nicht zu viele Rauchpausen gönnen dürfe. Daraufhin wurde A gegenüber ihrer Vorgesetzten verbal ausfällig, verliess den Arbeitsplatz ohne Absprache eine halbe Stunde vor Schichtende, rief die Vorgesetzte später am Abend noch einmal an und beschuldigte sie, sie psychisch krank zu machen. A wurde wegen dieses Vorfalls am 19. August 2021 schriftlich verwarnt. Mit dieser Verwarnung hat die Stadt B klar zu verstehen gegeben, dass sie das beanstandete Verhalten als untragbar beurteilt und eine Wiederholung eines nicht korrekten Verhaltens am Arbeitsplatz nicht sanktionslos hinnehmen werde.

Eineinhalb Monate nach dieser Pflichtwidrigkeit und nicht einmal zwei Wochen nach der dafür ausgesprochenen Verwarnung ereignete sich der Vorfall mit der Behändigung der mit einer Spurenfalle präparierten Banknoten eines Heimbewohners. Dieses Verhalten wäre im günstigsten Fall als schwerwiegende arbeitsrechtliche Pflichtverletzung zu qualifizieren.

Das Verwaltungsgericht des Kantons Aargau hielt fest, dass die Stadt B das Anstellungsverhältnis mit A am 9. September 2021

aus berechtigtem Anlass (wiederholte schwerwiegende Verletzung von arbeitsrechtlichen Pflichten) fristlos auflöste. Dies insbesondere aufgrund der vorgängigen Verwarnung am 19. August 2021, die offensichtlich nicht gefruchtet und A nicht zu einem korrekten Verhalten am Arbeitsplatz bewogen habe.

Im vorliegenden Fall hat es sich nicht um eine unzulässige Verdachtskündigung gehandelt. Bereits im Kündigungszeitpunkt stand fest, dass das Verhalten von A unabhängig von dessen strafrechtlicher Würdigung zumindest eine schwerwiegende arbeitsrechtliche Pflichtverletzung darstellt. Die fristlose Kündigung des Arbeitsverhältnisses mit A war gerechtfertigt.

Flexibleres Homeoffice oder Gefährdung der Arbeitsbedingungen?

geschrieben von Dr. Michael Merker | Mai 6, 2025

Bern, 21. Februar 2025 – Die parlamentarische Initiative **16.484 „Mehr Gestaltungsfreiheit bei Arbeit im Homeoffice“** sorgt für kontroverse Diskussionen. Ihr Ziel ist es, flexiblere Rahmenbedingungen für Telearbeit zu schaffen. Doch insbesondere im öffentlichen Dienst gibt es erhebliche Vorbehalte und zahlreiche kritische Stimmen.

I. Hintergrund der Reform

Zurzeit ist eine Anpassung des Bundesarbeitsgesetzes (ArG) in Diskussion. Die parlamentarische Initiative 16.484 „Mehr Gestaltungsfreiheit bei Arbeit im Homeoffice“, 2016 (!) eingebracht von Nationalrat Thierry Burkart, sorgt für kontroverse Diskussionen. Ihr Ziel ist es, flexiblere

Rahmenbedingungen für Telearbeit zu schaffen. Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Spätestens seit der COVID-19-Pandemie ist Homeoffice ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags vieler Beschäftigter geworden. Dennoch sind die gesetzlichen Regelungen in der Schweiz bislang nicht an diese neue Realität angepasst worden. Die parlamentarische Initiative 16.484 will diese Lücke schließen und mehr Gestaltungsfreiheit für Arbeitnehmende im Homeoffice schaffen.

Die Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Nationalrates verabschiedete im August 2024 mit 18 zu 7 Stimmen eine Vernehmlassungsvorlage in Umsetzung der parlamentarischen Initiative «Mehr Gestaltungsfreiheit bei Arbeit im Homeoffice» (16.484). In Anbetracht der heutigen Realitäten in der Arbeitswelt erachtet die Kommission eine flexiblere Ausgestaltung des Arbeitsrechts als unabdingbar. Eine Minderheit der Kommission beantragte Nichteintreten auf den Entwurf, der in ihren Augen eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und des Gesundheitsschutzes darstellt, was schlussendlich auch hohe Kosten für die Wirtschaft mit sich bringen würde.

Mit ihrem Entwurf regelt die Kommission nicht nur den Bereich des Homeoffice, sondern die Telearbeit generell. Sie sieht – bei Vorliegen einer entsprechenden Vereinbarung – insbesondere eine Verlängerung der maximalen Zeitspanne für die tägliche Arbeitszeit und eine Reduktion der Mindestruhezeit. Zudem soll gelegentliche Sonntagsarbeit aus eigenem Antrieb erlaubt werden, was eine Minderheit allerdings ablehnt.

Die Kommission sieht die Vorlage ausdrücklich als Möglichkeit für die Arbeitnehmenden, ihre Arbeitszeiten individueller zu wählen, was gerade im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und auf Betreuungsarbeit grosse Vorteile verspricht. Sie nimmt Bedenken in Bezug auf den Gesundheitsschutz ernst und hat deshalb insbesondere das Recht auf Nichterreichbarkeit in ihren Entwurf integriert. In einer

Variante schickt die Kommission zudem entsprechende Anpassungen im Obligationenrecht in die Vernehmlassung. Damit würden die geplanten Flexibilisierungen umgesetzt und einen weiteren Kreis von Arbeitnehmenden einschliessen.

II. Worum geht es in der Reform konkret?

Der Bericht der **Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Nationalrates (WAK-N)** sieht eine Änderung des **Arbeitsgesetzes (ArG)** vor, um Homeoffice rechtlich besser zu regeln. Die wichtigsten Punkte der vorgeschlagenen Reform sind:

1. **Verlängerung des Zeitrahmens für Tages- und Abendarbeit** von bisher 14 auf 17 Stunden. Damit könnten Arbeitnehmende flexibler entscheiden, wann sie ihre Arbeitszeit leisten.
2. **Möglichkeit für gelegentliche Sonntagsarbeit auf freiwilliger Basis**, bis zu neun Sonntage pro Jahr mit maximal fünf Stunden Arbeitszeit.
3. **Reduktion der täglichen Mindestruhezeit** von 11 auf 9 Stunden, um eine größere Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeit zu gewähren.
4. **Verankerung des Rechts auf Nichterreichbarkeit**, um zu verhindern, dass Arbeitnehmende außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar sein müssen.
5. **Neue Regeln zur Arbeitszeiterfassung**, insbesondere für Telearbeit, um eine einheitliche Regelung zu schaffen.

III. Reaktionen aus der Vernehmlassung: Wer ist dafür, wer dagegen?

Das Vernehmlassungsverfahren, das vom **10. September bis zum 10. Dezember 2024** lief, brachte **71 Stellungnahmen** hervor,

darunter von **26 Kantonen, 7 Parteien, 7 Dachverbänden und 30 weiteren Organisationen**.

Unterstützung für die Vorlage

1. **FDP, SVP, Arbeitgeberverbände**: Sie sehen die Reform als notwendige Anpassung an eine moderne Arbeitswelt. Besonders betont wird, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz durch flexiblere Arbeitsbedingungen gesteigert werden könne.
2. **Die Mitte und EVP**: Begrüßen die Gesetzesanpassung, fordern jedoch bessere Schutzmechanismen für die Gesundheit der Arbeitnehmenden.
3. **Einige Kantone (AG, LU, SH, SZ, ZG)**: Sie unterstützen die Reform mit gewissen Vorbehalten, insbesondere in Bezug auf den Gesundheitsschutz und die Umsetzbarkeit.

Kritikpunkte und Ablehnung

1. **SP, Grüne, Gewerkschaften (SGB, Unia, VPOD)**: Sie kritisieren, dass die Reform eine „einseitige Flexibilisierung auf Kosten der Arbeitnehmenden“ sei. Sie befürchten, dass der Gesundheitsschutz und die Abgrenzung zwischen Arbeits- und Freizeit darunter leiden.
2. **Viele Kantone (BE, FR, GE, GR, NE, VD, ZH)**: Diese Kantone warnen vor erhöhten Gesundheitsrisiken und fordern klare Schutzmaßnahmen.
3. **Öffentliche Arbeitgeber (z. B. BERNMOBIL, Universität Genf, SEV)**: Sie befürchten einen erhöhten Kontrollaufwand und Schwierigkeiten bei der Erfassung der Arbeitszeiten.

IV. Bedenken aus dem öffentlichen Dienst

Die größten Herausforderungen für den öffentlichen Dienst sind:

1. **Gesundheitliche Risiken**: Die Verkürzung der Ruhezeiten könnte Stress und Burnout-Fälle erhöhen.
2. **Schwierigere Kontrolle der Arbeitszeiten**: Insbesondere bei dezentralen Arbeitsstrukturen ist eine Überprüfung komplizierter und erfordert neue digitale Lösungen.
3. **Gleichbehandlung mit Angestellten in Präsenzarbeit**: Unterschiedliche Arbeitszeitmodelle könnten zu Spannungen und Ungleichheiten innerhalb der Belegschaft führen.

V. Wie geht es weiter?

Die WAK-N wird die Eingaben aus der Vernehmlassung auswerten und mögliche Anpassungen am Gesetzesentwurf vornehmen. Danach wird der **Nationalrat** darüber entscheiden, ob er den Antrag der WAK-N annimmt; gegebenenfalls geht die Initiative an den Ständerat und durchläuft das normale Verfahren für Erlassentwürfe. Die Auseinandersetzung zwischen den Befürwortern einer größeren Flexibilisierung und denjenigen, die einen stärkeren Schutz der Arbeitnehmenden fordern, wird sich in den kommenden Monaten weiter zuspitzen.

VI. Fazit: Chance oder Risiko?

Für Arbeitnehmende im öffentlichen Dienst ist die Reform eine Gratwanderung: Einerseits bietet sie mehr Flexibilität und die Möglichkeit, Arbeit und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Andererseits könnte sie bestehende Schutzmechanismen aufweichen und zu einer verstärkten Arbeitsbelastung führen. Der Gesetzesentwurf muss daher sorgfältig abgewogen werden, um einen fairen Ausgleich zwischen den Interessen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer zu finden.

Wie es mit der Flexibilisierung der Arbeit im Homeoffice weitergeht, hängt von im nächsten Schritt vom Antrag der WAK-N an den Nationalrat ab.

Probezeitkündigung im öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnis – Zulässigkeit und Schranken

geschrieben von Dr. Michael Merker | Mai 6, 2025

Die Voraussetzungen für eine Kündigung im öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnis sind während der Probezeit tiefer. Wie tief die Voraussetzungen tatsächlich sind, hat das Bundesverwaltungsgericht im Urteil A-2634/2022 vom 2. August 2023 mit deutlichen Worten beschrieben. Ein sachlicher Kündigungsgrund ist zwar nach wie vor notwendig, allerdings reicht es (bereits) aus, wenn eine reibungslose Zusammenarbeit und effiziente Verwaltungstätigkeit in Frage gestellt erscheinen. Was das konkret bedeutet, ist anhand des erwähnten Urteils zu besprechen.

Das Urteil

Sachverhalt

A. nahm am 15. Februar 2022 ihre Beschäftigung beim Bundesamt für Strassen (ASTRA) auf, womit gleichzeitig die dreimonatige Probezeit begann. Beim ersten Probezeitgespräch vom 24. März 2022 wurde festgehalten, dass die zu beurteilende Zeit aufgrund von ferienbedingter Abwesenheit der Vorgesetzen und krankheitsbedingter Abwesenheit von A. sehr kurz ausgefallen sei. Am 1. April 2022 kann es zu einem Vorgesetztenwechsel.

Am 13. April 2022 erteilte der neue Vorgesetzte A. eine Mahnung, in welcher ihre Leistungen und ihr Verhalten als mangelhaft beurteilt wurden. A. wurde eine Frist bis zum 11. Mai 2022 gesetzt, um ihr Verhalten und ihre Leistung zu verbessern, andernfalls das Arbeitsverhältnis aufgelöst würde. Am 22. April 2022 kam es zu einem weiteren Gespräch zwischen A. und ihrem Vorgesetzen, in welchem erneut Leistungsdefizite von A. thematisiert wurden. A. reichte am 2. Mai 2022 eine Stellungnahme beim HR ein. Sie führte aus, dass ihr Vorgesetzter keinen Überblick habe und Arbeitsanweisungen nicht richtig lesen könne, wodurch ihr ein «absoluter Mehraufwand» resultiere. Da sich die Leistung und das Verhalten von A. nicht verbesserten, fand am 6. Mai 2022 ein erneutes Gespräch statt.

Am 12. Mai 2022 wurde A. die Absicht zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses in der Probezeit mündlich mitgeteilt. Gleichzeitig wurde ihr ihm Rahmen des rechtlichen Gehörs, die Möglichkeit eingeräumt, bis am 16. Mai 2022 Stellung zu nehmen. In der Stellungnahme machte A. geltend, dass ihr Vorgesetzter sich seiner Aufgaben nicht bewusst sei, er könne Teamsitzungen nicht qualifiziert führen und seine Kompetenzen als Vorgesetzter seien zu bezweifeln.

Mit Verfügung vom 17. Mai 2022 kündigte das ASTRA das Anstellungsverhältnis mit A. in der Probezeit. Als Kündigungsgrund nannte das ASTRA *mangelndes Einvernehmen* zwischen A. und ihrem Vorgesetzen.

Gegen die Kündigungsverfügung gelangte A. ans Bundesverwaltungsgericht. Strittig war, ob die Voraussetzungen für eine Kündigung in der Probezeit erfüllt waren. Das Bundesverwaltungsgericht bejahte dies.

Rechtsgrundlagen

Nach der Gesetzgebung des Bundespersonalrechts kann das öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnis in der

Bundesverwaltung während der Probezeit mit einer Kündigungsfrist von sieben Tagen aus sachlichen Gründen, unter anderem wegen mangelnder Eignung, Tauglichkeit oder Bereitschaft, die im Arbeitsvertrag vereinbarte Arbeit zu verrichten (Art. 10 Abs. 3 Bst. c BPG), ordentlich gekündigt werden (Art. 12 Abs. 2 BPG i.V.m. Art. 30a Abs. 1 BPV).

Art. 6 Abs. 2 BPG statuiert, dass für das Arbeitsverhältnis sinngemäss die einschlägigen Bestimmungen des Obligationenrechts (OR) gelten, soweit dieses Gesetz und andere Bundesgesetze nichts Abweichendes bestimmen.

Weder das BPG noch die BPV enthalten nähere Angaben zu den Gründen, aus welchen ein Arbeitsverhältnis während der Probezeit aufgelöst werden kann. Massgebend sind daher nebst der hierzu bereits ergangenen Rechtsprechung auch die Bestimmungen und die dazugehörende Praxis zum OR.

Zweck der Probezeit

Das Bundesverwaltungsgericht nahm zunächst Bezug auf den Zweck der Probezeit und erwog, dass die Probezeit den Vertragsparteien die Gelegenheit gibt, eine auf Dauer angelegte Rechtsbeziehung durch gegenseitige Erprobung vorzubereiten. Es handelt sich demnach um eine lockere Vertragsbindung, die darauf ausgelegt ist, das Arbeitsverhältnis kurzfristig auflösen zu können. Das Recht, während der Probezeit mit verkürzter Frist zu kündigen, ist ein Ausfluss der Vertragsfreiheit. Bei Abschluss des Vertrages liegt es grundsätzlich im Belieben des Arbeitgebers, welchen von mehreren Kandidaten er einstellen will. Ebenso entscheidet der Arbeitnehmer frei, für welche Arbeitsstelle er sich bewirbt. Diese Abschlussfreiheit wirkt in die Probezeit nach, indem die Parteien grundsätzlich den Entscheid über eine langfristige Bindung aufgrund der in der Probezeit gewonnenen Erkenntnisse frei treffen können. Soweit sich die Kündigung an diesem Zweck der Probezeit orientiert, ist allein darin, dass ihr etwas «Willkürliches» anhaftet, kein Rechtsmissbrauch zu

erblicken. Die zulässige «Willkür» entspricht der Freiheit der Parteien, darüber zu entscheiden, ob sie sich langfristig binden wollen (E. 4.2).

Kein rechtsleerer Raum – Notwendigkeit eines sachlichen Kündigungsgrunds

Gleichzeitig hielt das Bundesverwaltungsgericht fest, dass ein Probearbeitsverhälts kein rechtleerer Raum darstelle; dies gebietet der Grundsatz von Treu und Glauben (Art. 5 Abs. 3 Bundesverfassung [BV]). Auch wenn weder das BPG bzw. die BPV noch das OR die Rechtmässigkeit einer Kündigung während der Probezeit explizit vom Vorliegen bestimmter Gründe abhängig machen, muss eine Kündigung während der Probezeit sachlich begründet sein (E. 4.3).

(Tiefere) Anforderungen an den sachlichen Kündigungsgrund

Da die Probezeit dazu dient, die Fähigkeiten und Eignung eines Angestellten zu prüfen, sind an die Gründe, aus denen dieses naturgemäss lockere Verhältnis aufgelöst werden kann, keine allzu strengen Anforderungen zu stellen (E. 4.3).

Die Kündigung eines Probearbeitsverhältnisses durch die Verwaltung ist deshalb bereits dann zulässig, wenn aufgrund der Wahrnehmungen der Vorgesetzen die Annahme hinreichend begründet erscheint, dass der Ausweis der Fähigkeit oder der Eignung nicht erbracht ist und voraussichtlich auch nicht mehr erbracht werden kann. Die Auflösung muss vom Betroffenen nicht verschuldet sein und kann sich auch auf objektive Gründe stützen. Die begründete Feststellung etwa, dass der sich um eine definitive Anstellung Bewerbende dem Stellenprofil nicht entspricht, reicht aus. Dasselbe gilt, wenn aus persönlichen Gründen ein für die vorgesehene Funktion unbedingt nötiges Vertrauensverhältnis nicht aufgebaut werden kann oder aufgrund objektiver Anhaltspunkte eine reibungslose Zusammenarbeit und eine effiziente Verwaltungstätigkeit künftig in Frage gestellt erscheint. Auch rein zwischenmenschliche Faktoren oder das

Unvermögen eines Arbeitnehmers, sich in gewachsene Strukturen eines Unternehmens einzufügen, mit Autoritäten (sowohl eigene als auch fremde) situationsgerecht umzugehen oder sein Arbeits- bzw. Führungsstil können dazu führen, dass ein Probearbeitsverhältnis nicht in ein ordentliches Arbeitsverhältnis überführt wird (E. 4.3 in fine).

Beurteilung des konkreten Falls

Das Bundesverwaltungsgericht machte wortwörtlich kurzen Prozess: Ohne auf die einzelnen Vorfälle während der Probezeit im Einzelnen einzugehen, erwog es, dass auch rein zwischenmenschliche Faktoren gegen die Überführung in ein ordentliches Arbeitsverhältnis sprechen können. Vorliegend lasse sich aus den Schilderungen beider Parteien und dem Gesamteindruck schliessen, dass eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen A. und ihrem Vorgesetzten ausserhalb des Möglichen erschien. Aus den bisherigen Geschehnissen, insbesondere den beiden Stellungnahmen von A., komme deutlich zum Ausdruck, dass zahlreiche Meinungsverschiedenheiten zwischen A. und ihrem Vorgesetzten bestanden (und bestehen).

Weiter stellte das Bundesverwaltungsgericht fest, dass es aus objektiver Sicht und unabhängig vom Verschulden den Parteien nicht gelungen sei, ein für die Ausübung der Tätigkeit notwendiges Vertrauensverhältnis aufzubauen. Es sei deshalb nachvollziehbar, dass das ASTRA aufgrund des mangelnden Einvernehmens zwischen A. und ihrem Vorgesetzten eine effiziente und reibungslose Zusammenarbeit auch für die Zukunft als nicht möglich erachtete. Diese (zwischenmenschlichen) Gründe reichen aus, um das seiner Natur nach lockere Arbeitsverhältnis auf Probe nicht in ein ordentliches Arbeitsverhältnis zu überführen. Die Kündigung stützt sich damit auf ausreichende, sachliche Gründe und ist rechtmässig (E. 5.3).

Bemerkungen

Das Urteil des Bundesverwaltungsgerichts zeigt zweierlei:

- *Erstens* ist der öffentlich-rechtliche Arbeitgeber an die Grundsätze des rechtstaatlichen Handelns gebunden – und zwar unabhängig davon, ob ein «seiner Natur nach lockeres Arbeitsverhältnis auf Probe» vorliegt oder nicht. Das Bundesverwaltungsgericht setzt das Wort «Willkür» denn auch bewusst in Anführungszeichen. Für Willkür im rechtlichen Sinn bleibt kein Raum. Auch eine Kündigung während der Probezeit setzt einen sachlichen Kündigungsgrund voraus und muss verhältnismässig sein.
- *Zweitens* wird deutlich, dass bei einer Probezeitkündigung herabgesetzte Anforderungen an den sachlichen Kündigungsgrund gelten. Können die gegenseitigen Erwartungen der Parteien nicht erfüllt werden, was auch in rein zwischenmenschlichen Differenzen begründet sein kann, ist der Entschluss der Arbeitgeberin, ein Arbeitsverhältnis in der Probezeit aufzulösen legitim und entspricht gerade dem Zweck der Probezeit.

Dem Urteil ist zuzustimmen: Eine Kündigungsfreiheit wie im privaten Arbeitsrecht gibt es im öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnis nicht – auch nicht während der Probezeit nicht; es braucht stets einen sachlichen Kündigungsgrund. Der Zweck der Probezeit verlangt aber, dass bei einer Probezeitkündigung die Anforderungen an die Begründung weniger hoch sind. Das Urteil zeigt die tieferen Anforderungen illustrativ auf.

Das Bundesverwaltungsgericht bestätigt damit seine bisherige Rechtsprechung und entspricht der kantonalen Praxis, wie insbesondere jüngere Entscheide zeigen (vgl. Urteil des Verwaltungsgerichts Zürich vom 16. Mai 2024, VB.2023.00570; Urteil des Verwaltungsgerichts Aargau vom 3. Juli 2024, WKL.2023.4).

Mobbing am Arbeitsplatz – Was du dagegen tun kannst und wie du es erkennst

geschrieben von Enesa Sefedini | Mai 6, 2025

Mobbing am Arbeitsplatz ist ein Thema, das oft unter den Teppich gekehrt wird, aber es betrifft viele Menschen und kann ernsthafte Folgen haben. Ständiges Ausgrenzen, negative Kommentare oder sogar offene Beleidigungen – Mobbing kann in vielen Formen auftreten, und die Auswirkungen auf das Wohlbefinden sind nicht zu unterschätzen.

Vielleicht hast du schon mal von Mobbing am Arbeitsplatz gehört, oder du kennst jemanden, der betroffen ist. Aber wie erkennst du, ob du selbst betroffen bist? Und vor allem: Was kannst du tun, wenn es passiert?

Was ist Mobbing eigentlich?

Mobbing am Arbeitsplatz passiert nicht nur ab und zu – es ist wiederholte, absichtliche Schikane, die über längere Zeit geht. Dabei kann es sowohl von Kollegen als auch von Vorgesetzten kommen. Mobbing ist oft subtil und schwer zu erkennen, aber die Auswirkungen sind spürbar. Es geht nicht nur um Worte – es geht um das Gefühl, ständig angegriffen oder ausgegrenzt zu werden.

Typische Formen von Mobbing sind:

1. **Ausschluss:** Du wirst von Besprechungen oder Teamevents absichtlich ausgeschlossen, ohne klaren Grund.
2. **Gerüchte verbreiten:** Dinge, die nicht der Wahrheit entsprechen, werden über dich erzählt, um dich in ein

schlechtes Licht zu rücken.
3. **Ständige Kritik:** Konstruktive Rückmeldungen werden durch ständige, unnötige Kritik ersetzt, die nichts bringt.
4. **Beleidigungen und Demütigungen:** Oft sind es kleine, abfällige Bemerkungen, die wiederholt fallen und die dich verletzen.

Und manchmal ist es eben auch das ständige Gefühl, nicht wirklich dazuzugehören oder ständig unter Druck gesetzt zu werden.

Wie erkennst du Mobbing?

Wenn du dich ständig unwohl bei der Arbeit fühlst oder jeden Tag mit Bauchschmerzen zur Arbeit gehst, könnte das ein Zeichen für Mobbing sein. Mobbing geht oft mit physischen und emotionalen Symptomen einher – du fühlst dich ausgelaugt, hast vielleicht Schlafstörungen oder häufig Kopfschmerzen. Du ziehst dich mehr und mehr zurück, und die Freude an der Arbeit schwindet.

Und auch wenn es nicht immer offensichtlich ist, kannst du es oft daran erkennen, wie du behandelt wirst – oder nicht behandelt wirst. Wird dir ständig das Wort abgeschnitten? Fühlst du dich isoliert oder als würde deine Arbeit nie anerkannt? Das sind alles rote Flaggen, auf die du achten solltest.

Was kannst du tun, wenn du gemobbt wirst?

1. **Sprich es an:** Klingt erstmal schwierig, aber es kann helfen, das Thema direkt anzusprechen. Vielleicht weiss die Person gar nicht, wie sehr ihr Verhalten dich verletzt. Ein ehrliches Gespräch kann Missverständnisse klären und oft das Mobbing stoppen.
2. **Hol dir Unterstützung:** Mobbing muss nicht allein durchgestanden werden. Suche dir jemanden, dem du vertraust, sei es ein Kollege, ein Freund oder ein

Familienmitglied. Manchmal hilft es schon, sich Luft zu machen und das Ganze zu besprechen.

3. **Dokumentiere, was passiert:** Auch wenn es unangenehm ist, versuche, Vorfälle zu dokumentieren. Schreibe auf, wann und was genau passiert ist, und halte fest, wer beteiligt war. Diese Aufzeichnungen können dir helfen, das Mobbing später besser zu adressieren, wenn es nötig wird.
4. **Hole dir professionelle Hilfe:** Wenn es dir zu viel wird, ist es vollkommen okay, dir Unterstützung von außen zu holen. Ein Therapeut oder Coach kann dir helfen, die emotionalen Auswirkungen des Mobbings zu verarbeiten und dir Strategien an die Hand geben, wie du mit der Situation umgehen kannst.
5. **Sprich mit deinem Arbeitgeber:** Wenn das Mobbing nicht aufhört und die Situation sich nicht verbessert, solltest du es deinem Vorgesetzten oder der Personalabteilung melden. In vielen Unternehmen gibt es klare Richtlinien, wie solche Fälle gehandhabt werden müssen. Dein Arbeitgeber ist verpflichtet, ein gesundes Arbeitsumfeld zu gewährleisten.

Was kann das Unternehmen tun?

Unternehmen sollten Mobbing nicht tolerieren und aktiv eine respektvolle Kultur fördern. Dazu gehört, dass alle Mitarbeiter geschult werden, um Mobbing zu erkennen und zu verhindern. Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter sich sicher und respektiert fühlen.

Es ist auch wichtig, dass es klare Prozesse gibt, wie mit Beschwerden umgegangen wird, und dass jeder weiß, dass Mobbing ernst genommen wird. Wenn alle an einem Strang ziehen, lässt sich Mobbing oft schon im Keim ersticken.

Fazit: Mobbing darf kein Tabu sein

Mobbing am Arbeitsplatz ist nie in Ordnung und sollte nicht

hingenommen werden. Wenn du betroffen bist, weisst du, dass es nicht nur deine Arbeit, sondern auch dein Leben beeinflussen kann. Aber du bist nicht allein – es gibt Schritte, die du unternehmen kannst, um dich zu schützen, und es gibt Unterstützung.

Wenn du Mobbing erkennst – sei es an dir selbst oder bei anderen – zögere nicht, etwas zu tun. Denn am Ende verdient jeder einen Arbeitsplatz, an dem er sich sicher, respektiert und wohl fühlt.

KI ist kein Wunderwerkzeug

geschrieben von Enesa Sefedini | Mai 6, 2025
Als Ende des letzten Jahres die amerikanische Firma OpenAI den Chatbot ChatGPT lancierte, staunte die Welt. Viele waren überrascht, was mit Hilfe von künstlicher Intelligenz alles möglich ist. So lassen sich mit dem Chatbot mehr oder weniger elaborierte Texte generieren, wissenschaftliche Papers kurz und knapp zusammenfassen, aber auch Programme schreiben oder von der einen in eine andere Programmiersprache übersetzen.

Zur anfänglichen Euphorie über mögliche Arbeitserleichterungen gesellten sich aber schon bald auch Ängste und Bedenken. Denn der Chatbot kann zwar intelligentes Verhalten simulieren, produziert zuweilen aber schlicht Nonsens. Angesichts der rasanten Entwicklung von künstlicher Intelligenz und der gesellschaftlichen Risiken, die von der potenten Technologie ausgehen, fordert ein offener Brief des amerikanischen Future of Life Institute deshalb einen sechsmonatigen Unterbruch bei der Weiterentwicklung von KI-Systemen, die leistungsfähiger als ChatGPT4 sind.

Dies, um die Software transparenter und vertrauenswürdiger zu machen. Zu den Unterzeichnern der öffentlichen Stellungnahme gehören prominente Köpfe wie etwa der israelische Historiker und Buchautor Yuval Harari und der US-Unternehmer Elon Musk.

Chatbots können nicht denken

Nicht unterschrieben hat dagegen Florent Thouvenin. Der Rechtswissenschafter der UZH beschäftigt sich schon seit längerem mit den Auswirkungen von algorithmischen Systemen und künstlicher Intelligenz auf die Gesellschaft und mit den Herausforderungen für das Rechtssystem, die damit verbunden sind. Thouvenin ist Professor für Informations- und Kommunikationsrecht und leitet an der UZH das Center for Information Technology, Society, and Law (ITSL).

Dem geforderten Unterbruch steht er skeptisch gegenüber. «KI ist kein Wunderwerkzeug», sagt der Rechtswissenschafter, «Chatbots wie ChatGPT können sehr schnell sehr viel rechnen – sie können aber weder verstehen noch denken und sie haben auch keinen eigenen Willen.»

Thouvenin sieht vor allem zahlreiche Chancen, die die neue Technologie bietet. Wichtig sei es, Anwendungen von künstlicher Intelligenz rechtlich so zu erfassen, dass die Chancen genutzt und die Risiken minimiert werden können.

Gedanken dazu hat er sich bereits 2021 gemeinsam mit Kolleg:innen in einem Positionspapier der Digital Society Initiative (DSI) der UZH gemacht (siehe Kasten).

Mit Partnern in Japan, Brasilien, Australien und Israel analysiert er nun im «AI-Policy-Projekt», wie verschiedene Rechtssysteme auf die grossen Fortschritte bei der Entwicklung von KI reagieren. Dabei werden Staaten untersucht, die sich – wie die Schweiz – genau überlegen müssen, wie sie sich gegenüber den regulatorischen Supermächten EU und USA positionieren wollen, um die Entwicklung dieser Technologien zu fördern und zugleich die eigenen Bürger vor Nachteilen zu

schützen.

Die politische Diskussion zu diesem wichtigen Thema steht vielerorts noch am Anfang. Das gilt auch für die Schweiz. Am weitesten gediehen ist die Regulierung in der EU. Im Juni wurde ein Entwurf für das weltweit erste KI-Gesetz von den EU-Parlamentarier:innen angenommen. Nun haben sich vor kurzem Vertreter:innen von EU-Parlament und EU-Staaten auf Grundzüge des «AI Acts» geeinigt.

Das KI-Gesetz der EU fokussiert auf die Risiken, die von künstlicher Intelligenz ausgehen, und teilt diese in vier Kategorien ein: von unannehmbaren Risiken (dazu gehören etwa KI-Systeme, die von Strafverfolgungsbehörden eingesetzt werden können, um Menschen in öffentlichen Räumen in Echtzeit durch biometrische Fernerkennung zu identifizieren) bis zu risikoarmen Anwendungen.

Chatbots wie ChatGPT würden in dieser Verordnung erlaubt bleiben, müssten aber transparenter werden (etwa indem Deepfakes als solche erkennbar wären).

Florent Thouvenin steht dem Vorschlag der Europäischen Union kritisch gegenüber. «Die EU versucht in ihrem KI-Gesetz, die Technologie als solche zu regulieren», sagt der Rechtswissenschafter, «das erfordert, dass man künstliche Intelligenz zuerst einmal definieren muss.»

Das erscheint wenig sinnvoll, weil die Technologie rasch weiterentwickelt wird und die im Gesetz enthaltenen Definitionen und viele Normen ebenso rasch überholt sein werden. Dieses Problem wurde schon bei der Arbeit an den Entwürfen für das KI-Gesetz deutlich, in denen unterschiedliche Definitionen von künstlicher Intelligenz verwendet wurden.

Als man sich auf eine Definition geeinigt hatte, kam ChatGPT und die Definition musste erneut grundlegend überarbeitet werden. Thouvenin: «Es besteht die Gefahr, dass das KI-Gesetz

die Entwicklung und Verwendung der Technologie hemmen und viel bürokratischen Aufwand verursachen wird – ohne die konkreten Probleme zu lösen.»

Etwa wenn es darum geht, Diskriminierung zu verhindern – zum Beispiel bei der Stellensuche. Schon heute verwenden grosse Unternehmen KI-Systeme, um Bewerbungen zu selektionieren. Diese Systeme können Menschen diskriminieren, wenn sie mit Daten trainiert worden sind, die einen Bias, also eine Voreingenommenheit, enthalten.

Ein bekanntes Beispiel ist, dass Frauen bei der Bewerbung auf Stellen im Bereich der Informatik diskriminiert werden, weil die Daten, mit denen die Systeme trainiert wurden, zeigen, dass bisher mehr Männer als Frauen eingestellt worden sind. «Das ist problematisch», sagt Thouvenin, «für diese und ähnliche konkrete Probleme müssen wir Lösungen finden.» Beispielsweise indem das Datenschutzrecht durch einen neuen Grundsatz ergänzt wird, nach dem niemand aufgrund seiner beziehungsweise ihrer Personendaten in rechtlich relevanter Weise diskriminiert werden darf.

Wegen KI müsse man die Rechtsordnung in der Schweiz nicht neu denken, sondern sicherstellen, dass bestehende Normen auch in diesem Kontext funktionieren, ist der Rechtswissenschafter überzeugt. Einige Normen und Gesetze müssten an die neuen Möglichkeiten, die sich mit KI eröffnen, angepasst werden. Bei anderen reiche es, wenn die Gerichte die bestehenden Normen auf die neuen Phänomene sinnvoll anwenden.

Neue Ideen entwickeln

Noch hat die Schweiz nicht damit begonnen, die Herausforderung KI umfassend zu analysieren und passende rechtliche Lösungen zu entwickeln. Viele andere Nationen sind in der gleichen Situation. «Länder in anderen Erdteilen haben oft einen ganz anderen Blick auf die KI-Problematik als wir hier in Europa», sagt Thouvenin. Deshalb sei es für die anstehenden politischen Diskussionen hilfreich, zu sehen, wie unterschiedliche

Rechtsordnungen und -kulturen mit KI umgehen. Um diese Vielfalt zu beleuchten, haben er und sein Zürcher Kollege Peter Picht gemeinsam mit Forschenden der japanischen Kyoto University das AI-Policy-Projekt lanciert. Mittlerweile ist daraus ein kleines Netzwerk entstanden, dem auch Wissenschafter:innen aus Australien, Israel und Brasilien angehören.

«In Japan beispielsweise nimmt man das Phänomen KI ganz anders wahr als bei uns», sagt Thouvenin, «dort setzt man vor allem grosse Hoffnungen in die Technologie.» Und im Gegensatz zu Europa dreht sich die Diskussion rund um KI viel weniger um den Einzelnen und viel stärker um das Kollektiv.

Dies wurde dem Rechtswissenschafter klar, als er mit den japanischen Kollegen über die Gefahr der Manipulation durch künstliche Intelligenz sprach. «Bei uns geht es in diesem Zusammenhang vor allem um das Individuum und seine Autonomie im Denken und Handeln», sagt Thouvenin, «wird diese eingeschränkt, finden wir das höchst problematisch.» In Japan sei die Autonomie des Einzelnen aber nicht so zentral und man fände die Manipulation von Bürgern durchaus sinnvoll, wenn davon die ganze Gesellschaft profitiere.
Beispielsweise wenn Menschen digital «genudgt» – angestupft – werden, indem sie bestimmte Informationen erhalten, die ihr Verhalten in die gewünschte Richtung lenken. Ein solcher für uns ungewohnter Blick auf KI könne auch die Diskussion in der Schweiz bereichern, ist Thouvenin überzeugt. «Eine globale Perspektive kann es uns erleichtern, unseren Handlungsspielraum besser zu ermessen, und sie kann uns helfen, neue interessante Ideen im Umgang mit KI zu entwickeln.»

Aktuell entwickeln die Forschenden des AI-Policy-Projekts eine Website, auf der unterschiedliche Lösungsansätze und -ideen, die in den beteiligten Ländern zur Diskussion stehen, zusammengestellt werden. Künftig soll diese Website durch die Positionen weiterer Länder ergänzt werden.

Ziel der Plattform ist es, den Regulierungsdiskurs international zu stimulieren und Entscheidungsträger:innen in Politik, Wirtschaft und Verbänden dabei zu unterstützen, sich differenziert und informiert mit dem Thema zu beschäftigen. Auch in der Schweiz, wo die Bundesverwaltung bis Ende nächstes Jahr eine politische Auslegeordnung erarbeiten und den Handlungsbedarf und Möglichkeiten für Massnahmen aufzeigen wird.

DSI-Positionspapier: Rechtsrahmen für KI

Im Positionspapier «Ein Rechtsrahmen für künstliche Intelligenz» haben sich Wissenschafter:innen aus unterschiedlichen Disziplinen 2021 mit rechtlichen Fragen von KI auseinandergesetzt – entstanden ist es im Rahmen der Digital Society Initiative der Universität Zürich. Die Wissenschafter:innen gehen in ihrer Stellungnahme davon aus, dass der Einsatz von KI nicht zu völlig neuen rechtlichen Herausforderungen führt, sondern weitgehend durch eine sinnvolle Anwendung und eine punktuelle Ergänzung bestehender Gesetze gelöst werden kann. Zudem plädieren sie dafür, dass die Schweiz von der EU unabhängige Lösungsansätze entwickeln soll.

Insbesondere identifizieren die Forscher:innen fünf Herausforderungen, die rechtlich erfasst werden müssen: Der Einsatz von KI sollte für Nutzer:innen erkennbar und ihr Funktionieren nachvollziehbar sein, sie soll Menschen weder diskriminieren noch auf problematische Weise manipulieren. Geregelt werden müssen zudem Sicherheits- und Haftungsfragen, die sich in diesem Zusammenhang neu stellen. So stellt sich beispielsweise die Frage, wer bei Unfällen, die von autonomen Fahrzeugen oder Drohnen verursacht werden, verantwortlich ist und haften muss.

Dieser Artikel wurde erstmals im «UZH Magazin» 04/23 publiziert. Wir bedanken uns bei deren Redaktion für die Publikationserlaubnis.
Autor: Roger Nickel

Zulässigkeit von Anstellungen mit unregelmässigem Beschäftigungsgrad

geschrieben von Claudia Schnueriger | Mai 6, 2025

Urteil des Verwaltungsgerichts des Kantons Zürich VB.2017.00257 vom 10. Januar 2018. Lehrpersonen und Dozierende werden an Schweizer Schulen und Hochschulen oftmals mit einem unregelmässigen Beschäftigungsgrad angestellt. So auch die Dozierenden an der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK). Dieses Anstellungsmodell wird von der Anstellungsbehörde mit stark schwankenden Unterrichtsverpflichtungen begründet.

Doch darf das Risiko, dass die Anstellungsbehörde keine Einsatzmöglichkeit für ihre Mitarbeitenden hat, überhaupt auf die Angestellten abgewälzt werden oder handelt es sich nicht um das Betriebsrisiko der Arbeitgeberin? Unter welchen Voraussetzungen sind Anstellungsverfügungen mit unregelmässigem Beschäftigungsgrad erlaubt? Diese und weitere Fragen werden im nachstehenden Beitrag unter Bezugnahme auf das Urteil des Verwaltungsgerichts des Kantons Zürich VB.2017.00257 vom 10. Januar 2018 beantwortet.

Der konkrete Sachverhalt

Mit (Grund-)Verfügung vom 23. Mai 2014 wurde A ab dem 1. August 2014 unbefristet und mit einem Pensum in einer Bandbreite von 50 bis 80% angestellt. Mit Schreiben vom 15. Juni 2016 teilte die ZHdK A mit, ihr Pensum für das Herbstsemester 2016/2017 betrage 58,92%. Der Beschäftigungsgrad der früheren Semester sah wie folgt aus: Herbstsemester 2014/2015 und Frühjahrssemester 2015 je 100%, Herbstsemester 2015/2016 73.55%, 66.28% für das

Frühjahrssemester 2016 und 58.92% für das Herbstsemester 2016/2017. Gegen die individuelle Leistungsvereinbarung vom 15. Juni 2016 erhob A am 6. Juli 2016 Rekurs bei der Rekurskommission der Zürcher Hochschule, welche das Rechtsmittel mit Beschluss vom 9. März 2017 abwies.

Am 18. April 2017 reichte A Beschwerde beim Verwaltungsgericht des Kantons Zürich ein und beantragte, die Verfügung «Pensum Herbstsemester 2016/2017» vom 15. Juni 2016 sei dahingehend abzuändern, dass ihr für das Herbstsemester 2016/2017 und für die künftigen Semester ein fixes Arbeitspensum von 80 oder 100 % zugewiesen werde. Die Beschwerdeführerin brachte in ihrer Begründung nichts gegen die angefochtene individuelle Leistungsvereinbarung für das Herbstsemester 2016/2017 vor. Tatsächlich wendete sie sich ausschliesslich gegen die Grundverfügung vom 23. Mai 2014, indem sie die Zulässigkeit des Bandbreitenmodells als solches bestritt.
Das Zürcher Verwaltungsgericht wies die Beschwerde von A ab.

Das sog. Bandbreitenmodell in Anstellungsverfügungen
Bei Anstellungsverfügungen mit einem Bandbreitenmodell wird ein minimaler und maximaler Beschäftigungsgrad (bspw. ein Pensum zwischen 50 und 80 %) definiert. Der konkrete Beschäftigungsgrad wird für jedes Semester mittels individueller Leistungsvereinbarung neu festgelegt. Die Grundlage für das Bandbreitenmodell findet sich bei der ZHdK in § 10 des Anstellungsreglements. Dieses Beschäftigungsmodell dient dazu, die Ungewissheit hinsichtlich der Studierendenzahl oder des Zustandekommens einzelner Studienfächer abzufedern. Dadurch wird ein an sich vom Arbeitgeber zu tragendes unternehmerisches Risiko faktisch auf die Arbeitnehmenden überwälzt. Dies ist nicht unproblematisch.

Zulässigkeit des Bandbreitenmodells
Da mit dem Bandbreitenmodell eine Übertragung des unternehmerischen Risikos auf den Arbeitnehmenden einhergeht, ist gemäss Zürcher Verwaltungsgericht zwingend eine gesetzliche Grundlage erforderlich. Das Bandbreitenmodell der

ZHdK ist in ihrem Anstellungsreglement festgelegt. Bei diesem Anstellungsreglement handelt es sich um eine Regelung, welche von einem schulinternen Organ erlassen wurde und somit nicht demokratisch legitimiert ist. Das Zürcher Verwaltungsgericht erwog, das Bandbreitenmodell könne sich nicht allein auf ein schulinternes Anstellungsreglement stützen. Weder das kantonale Fachhochschulgesetz noch die Personalverordnung der Zürcher Fachhochschule sehe ein solches Bandbreitenmodell vor. Ein solches Modell müsse zumindest in der Personalverordnung vorgesehen sein.

Grundverfügung und individuelle Leistungsvereinbarung
Mit der Grundverfügung wurde A unbefristet als Dozentin in einem Bandbreitenmodell (Beschäftigungsgrad zwischen 50 und 80%) angestellt. Der konkrete Beschäftigungsgrad wurde für jedes Beschäftigungsjahr mittels individueller Leistungsvereinbarung neu festgelegt.

Die Problematik der Rechtskraft der Grundverfügung
Die Grundverfügung vom 23. Mai 2014 erwuchs unangefochten in Rechtskraft. Es stellt sich die Frage, ob sich A ungeachtet dessen auch zum jetzigen Zeitpunkt noch gegen die Verfügung vom 23. Mai 2014 wenden kann oder sich die unterlassene Anfechtung entgegenhalten lassen muss.

1. Argumentation der Angestellten A
A brachte vor Verwaltungsgericht vor, die individuellen Leistungsvereinbarungen der Jahre 2013 bis 2015 seien für sie «nicht zu beanstanden» gewesen, weshalb sie auch keinen Grund gesehen habe, die Anstellungsverfügung anzufechten. Ein Nachteil sei ihr erst mit der Verfügung vom 15. Juni 2016 entstanden. Aus diesem Grund sei zu prüfen, ob § 10 des Anstellungsreglements eine genügende Rechtsgrundlage für eine «zulässige variable Bandbreitenanstellung» darstelle.

2. Erwägungen des Verwaltungsgerichts
Das Verwaltungsgericht erwog, die Verfügung vom 15. Juni 2016 stütze sich gerade nicht auf den von A beanstandeten § 10 des

Anstellungsreglements der ZHdK. In der Verfügung vom 15. Juni 2016 wird kein Bandbreitenmodell bzw. keine Anstellung mit unregelmässigem Beschäftigungsgrad festgelegt, sondern vielmehr das genaue Pensum für das Herbstsemester 2016/2017.

Gemäss Verwaltungsgericht gehe aus der Beschwerdebegründung klar hervor, dass es A einzig um das mit der Anstellungsverfügung vom 23. Mai 2014 eingeführte Bandbreitenmodell bzw. ihre Anstellung in einem solchen gehe. Seit dem Erlass der Anstellungsverfügung vom 23. Mai 2014 musste A klar sein, dass der ZHdK die Befugnis zukam, ihr nach Bedarf bzw. Studierendenzahl ein Pensum innerhalb der Bandbreite zuzuweisen.
Die von A vorgebrachte «Schlechterstellung» erfolgte gemäss Verwaltungsgericht nicht erst mit der Verfügung vom 15. Juni 2016, sondern bereits mit der Grundverfügung vom 23. Mai 2014. Das Verwaltungsgericht führte weiter aus, A habe es nicht nur unterlassen, die Verfügung vom 23. Mai 2014 anzufechten; vielmehr habe sie sich auch gegen keine der seither ergangenen individuellen Leistungsvereinbarungen gewandt.

Bei den Leistungsvereinbarungen für das Herbstsemester 2015/2016 und das Frühlingssemester 2016 wurde, genau wie mit der individuellen Leistungsvereinbarung vom 15. Juni 2016, ein in der Bandbreite liegendes Pensum festgelegt. Im Hinblick auf die Leistungsvereinbarung vom 15. Juni 2016 fand am 11. Mai 2016 ein Gespräch mit der zuständigen Gesamt- und Betriebsleitung statt. Die Gesprächsnotiz lässt keinen Widerspruch von A hinsichtlich des in Aussicht gestellten Pensums erkennen.

Das Verwaltungsgericht entschied, die Dozierende A habe sich treuwidrig bzw. rechtsmissbräuchlich verhalten, wenn sie sich nun plötzlich, ungeachtet dieser jahrelangen Widerspruchslosigkeit, gegen ein wie bereits in den beiden vorangegangenen Semestern in der Bandbreite liegendes Pensum wehre.

Fazit
Das Urteil liefert zwei wichtige Erkenntnisse: Zum einen bedarf das Bandbreitenmodell einer Grundlage in einem Gesetz oder einer Verordnung. Eine Regelung des Bandbreitenmodells auf Stufe eines Anstellungsreglements einer Hochschule ist unzulässig. Zum anderen muss sich der Angestellte bei einer Anstellungsverfügung mit einem Bandbreitenmodell sofort dagegen wehren. Denn der Angestellte muss nach dem Erlass der Grundverfügung mit einem Bandbreitenmodell damit rechnen, dass ihm ein Pensum innerhalb dieser Bandbreite zugewiesen wird. Dieser Widerspruch ist selbst dann notwendig, wenn dem Angestellten in Aussicht gestellt wird, dass er im ersten Semester einen höheren Beschäftigungsgrad ausserhalb der Bandbreite zugewiesen erhält.

STRESS BEI DER ARBEIT STEIGT

geschrieben von Urs Stauffer | Mai 6, 2025
Gemäss den Daten des Bundesamt für Statistik (Gesundheitsbefragung: Arbeit und Gesundheit 2012-2022) fühlen sich immer mehr Menschen bei der Arbeit gestresst.

Diese Daten entstammen einer Befragung, die alle fünf Jahre (2012, 2017, 2022) durchgeführt wird und von ca. 10‘000 erwerbstätigen Personen der ständigen Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren beantwortet wird. Die Anzahl Personen, die sich gestresst fühlt ist dabei von 18% auf 23% gestiegen. Damit stellt Stress bei der Arbeit das am stärksten gestiegene Gesundheitsrisiko dar. Dieser ist mit fast jeder dritten betroffenen Person im Gesundhits- und Sozialwesen (29%) am grössten. In dieser Branche ist jede vierte Frau erwerbstätig.

Daher erstaunt es nicht, dass das Burnout-Risiko bei Frauen

von 20% im Jahr 2012 auf 25% 2022 gestiegen ist. Das Burnout-Risiko wird anhand des Gefühls der emotionalen Erschöpfung bei der Arbeit abgeleitet. Dieses Gefühl ist besonders hoch, je mehr sich die Personen bei der Arbeit gestresst fühlen. Steigende Zahlen wurden auch bei der Diskriminierung oder Gewalt am Arbeitsplatz registriert. Dabei waren Frauen (21%) deutlich öfters betroffen als Männer (16%). Diese Zahl erklärt sich mit der erhöhten Diskriminierung der Frauen aufgrund ihres Geschlechts. Die vermehrt sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz sticht dabei besonders hervor und hat sich bei den 15-29jährigen Frauen am meisten erhöht.

Vor allem die jüngeren Arbeitnehmenden sind besonders durch Stress am Arbeitsplatz belastet. Dabei ist besonders der Stress der jungen Frauen hervorzuheben, der sich erhöht hat von 26% auf 32%. Gewalt und Diskriminierung tragen dabei am häufigsten zu diesem Stress bei.

Quelle: Bundesamt für Statistik