Verdachtskündigung im öffentlichen Personalrecht – Anforderungen an die Sachverhaltsabklärung und Unschuldsvermutung

geschrieben von BLaw Nils Merker | August 14, 2026

Das Verwaltungsgericht Zürich hatte zu beurteilen, ob die fristlose Entlassung eines langjährigen Mitarbeiters der Stadt Zürich wegen des Verdachts sexueller Belästigung und sexueller Nötigung rechtmässig erfolgt war. Dem Arbeitnehmer wurde vorgeworfen, zwei Arbeitskolleginnen mehrfach sexuell belästigt, darunter mehrfachen Anfassens am ganzen Körper, und eine von ihnen sexuell genötigt zu haben. Die Arbeitgeberin stützte die fristlose Kündigung im Wesentlichen auf die Aussagen der beiden betroffenen Mitarbeiterinnen sowie deren sehr hohe Glaubwürdigkeit. Das vor allem aus dem Grund, dass die beiden Mitarbeiterinnen kein Näheverhältnis teilten und die Aussagen unabhängig voneinander getätigt haben. Der Beschwerdeführer bestritt alle Vorwürfe der Mitarbeiterinnen und besteht auf die Unschuldsvermutung.

Voraussetzungen der fristlosen Kündigung

Im öffentlichen Personalrecht der Stadt Zürich ist, wie in allen Personalgesetzen, eine fristlose Kündigung nur zulässig, wenn ein wichtiger Grund vorliegt, der die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nach Treu und Glauben unzumutbar macht. Für die Unzumutbarkeit muss ein Ereignis objektiv dazu geeignet sein, die Vertrauensgrundlage des Arbeitsverhältnisses zu zerstören oder tiefgreifend zu erschüttern. Die Erschütterung der Vertrauensgrundlage muss sich tatsächlich verwirklicht haben.

Aufgrund der Verweisung auf Art. 337 ff. OR gelten ergänzend die gleichen Grundsätze wie im Privatrecht. Die fristlose Kündigung stellt dabei stets die ultima ratio dar und muss dem Verhältnismässigkeitsprinzip entsprechen. Insbesondere bei weniger gravierenden Pflichtverletzungen sind zunächst mildere Massnahmen wie eine Verwarnung oder ordentliche Kündigung zu prüfen.

Abgrenzung zur unzulässigen Verdachtskündigung
Von Bedeutung ist die Abgrenzung zwischen einer zulässigen Kündigung aufgrund eines feststehenden Sachverhalts und einer unzulässigen Verdachtskündigung. Nach der Rechtsprechung darf ein öffentlich-rechtliches Arbeitsverhältnis nicht allein wegen des Verdachts einer strafbaren Handlung beendet werden. Dies folgt aus der in Art. 32 Abs. 1 Bundesverfassung verankerten Unschuldsvermutung. Zulässig ist hingegen eine Kündigung, wenn der zugrunde liegende und die Kündigung begründende Sachverhalt ausreichend erstellt ist, selbst wenn dessen strafrechtliche Beurteilung (etwa das Strafmass) noch aussteht. Entscheidend ist somit nicht (allein) das Strafverfahren, sondern ob der Arbeitgeber den relevanten Sachverhalt selbst genügend abgeklärt und bewiesen hat.

Untersuchungsgrundsatz und Beweismass
Im Verwaltungsverfahren gilt der Untersuchungsgrundsatz. Die Behörde hat den Sachverhalt von Amtes wegen vollständig und sorgfältig abzuklären und trägt die Beweislast für das Vorliegen eines wichtigen Grundes. Grundsätzlich gilt das Regelbeweismass der vollen Überzeugung. Kann der Arbeitgeber den erforderlichen Nachweis nicht erbringen, trägt er die Folgen, dass er den Sachverhalt nicht nachweisen konnte.

Für die Beurteilung der Rechtmässigkeit einer fristlosen Kündigung ist ausschliesslich auf den Wissensstand im Zeitpunkt der Kündigung abzustellen. Kann der Kündigungsgrund zum Zeitpunkt der Kündigung nicht hinreichend nachgewiesen werden, erweist sich die Kündigung als unrechtmässig. Nachträglich gewonnene Erkenntnisse oder Ergebnisse eines

später abgeschlossenen Straf- oder Administrativverfahrens dürfen die Kündigung nicht nachträglich rechtfertigen.

Konkreter Fall
Das Verwaltungsgericht hielt fest, dass sich die Arbeitgeberin im Wesentlichen auf ein Gesprächsprotokoll mit den beiden mutmasslich Geschädigten gestützt hatte. Deren Aussagen waren jedoch nur oberflächlich protokolliert worden und enthielten keine hinreichend konkreten Angaben zu Zeitpunkt, Ort oder Ablauf der behaupteten Übergriffe. Zudem waren die Frauen lediglich als Auskunftspersonen und nicht unter Wahrheitspflicht befragt worden und wurden nicht mit kritischen Fragen konfrontiert. Nachdem der Arbeitnehmer die Vorwürfe bestritten und auf erhebliche Konflikte innerhalb des Teams sowie mögliche Motive für Falschbeschuldigungen hingewiesen hatte, wären nach Auffassung des Gerichts weitere Abklärungen erforderlich gewesen. Insbesondere hätten erneute Befragungen der Beteiligten sowie zusätzliche Untersuchungen zur Plausibilität der Vorwürfe durchgeführt werden müssen. Es bestanden somit erhebliche Zweifel an den Vorwürfen an den Beschwerdeführer.

Ausschlaggebend war schliesslich, dass die Arbeitgeberin selbst eingeräumt hatte, den Sachverhalt nicht abschliessend geklärt zu haben, da man sich die Entscheidung nicht anmassen wolle, «was wahr und was unwahr» sei und die Kündigung auszusprechen, weil der Verdacht gegen den Arbeitnehmer nicht habe entkräftet werden können. Damit stützte sie die Entlassung letztlich auf einen blossen Verdacht und nicht auf einen rechtsgenüglich festgestellten Sachverhalt. Gerade dies stellt nach der Rechtsprechung eine unzulässige Verdachtskündigung dar. Die Arbeitgeberin hätte den Arbeitnehmer vielmehr bis zum Abschluss weiterer Untersuchungen freistellen oder das Ergebnis der Administrativ- beziehungsweise Strafuntersuchung abwarten müssen.

Da die behaupteten sexuellen Übergriffe nicht erstellt waren,

konnte lediglich eine vom Arbeitnehmer selbst eingeräumte Drohung gegenüber einer Arbeitskollegin berücksichtigt werden. Das Gericht qualifizierte dieses Verhalten zwar als pflichtwidrig, erachtete es angesichts der langen beanstandungsfreien Anstellungsdauer und der konkreten Umstände jedoch nicht als ausreichend schwerwiegend, um eine fristlose Kündigung zu rechtfertigen. Eine Verwarnung oder andere mildere personalrechtliche Massnahmen wären verhältnismässig gewesen.

Rechtsfolgen der ungerechtfertigten fristlosen Kündigung
In der Folge entschied das Verwaltungsgericht, die fristlose Kündigung sei ungerechtfertigt. Dem Arbeitnehmer sprach es unter anderem den Lohn bis zum Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist, eine Entschädigung nach Art. 337c OR in der Höhe von drei Monatslöhnen, eine anteilige Treueprämie sowie eine Abfindung nach dem städtischen Personalrecht zu.

Das Urteil verdeutlicht, dass eine Verdachtskündigung nie eine gute Idee ist. Der Arbeitgeber muss den massgeblichen Sachverhalt vor Ausspruch der Kündigung ausreichend abklären und beweisen. Bestehen erhebliche Zweifel oder stützt sich die Kündigung lediglich auf einen nicht ausgeräumten Verdacht, verletzt sie die Unschuldsvermutung sowie den Untersuchungsgrundsatz und erweist sich als rechtswidrig.

Arbeiten über 65: Was öffentliche Arbeitgeber ermöglichen sollten

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 14, 2026

Die Diskussion über Arbeit nach 65 wird zu eng geführt. Entweder steht der Fachkräftemangel im Vordergrund – dann erscheint Weiterbeschäftigung fast automatisch als wünschenswert. Oder es dominiert der Gedanke des wohlverdienten Ruhestands – dann wirkt jede Verlängerung des Erwerbslebens verdächtig. Entscheidend ist nicht, ob möglichst viele Beschäftigte länger arbeiten, sondern ob Personalpolitik und Arbeitsorganisation differenzierte Übergänge ermöglichen und die richtigen Akzente setzen.

Eine Leitlinie muss deshalb lauten: Weiterarbeit nach dem Referenzalter soll eine reale Option sein, aber weder ein Privileg noch eine Erwartung. Dafür braucht es transparente Regeln, geeignete Funktionen und eine Personalpolitik, die nicht erst mit 64 entdeckt, dass Beschäftigte unterschiedlich altern.

Weiterbeschäftigung darf kein Ausnahmefall «auf Bewährung» sein

In vielen Organisationen ist die Logik noch immer binär: Vor 65 besteht ein reguläres Arbeitsverhältnis, danach braucht es eine Sonderlösung. Damit wird Weiterbeschäftigung als Ausnahme behandelt.

Sinnvoller ist ein ordentlich eingeführtes Verfahren, in dem zwei bis drei Jahre vor dem Referenzalter geklärt wird, welche Perspektive beide Seiten sehen. Dabei geht es nicht um einen Anspruch auf Verlängerung um jeden Preis. Wohl aber sollte ein Weiterbeschäftigungswunsch nach nachvollziehbaren Kriterien geprüft werden.

Zu diesen Kriterien gehören die zukünftige Aufgabe, der betriebliche Bedarf, die Leistungsfähigkeit, die Entwicklung des Teams und die Frage, ob eine sinnvolle Funktion definiert werden kann. Weniger geeignet sind pauschale Altersgrenzen oder informelle Entscheide einzelner Vorgesetzter.

Für den öffentlichen Dienst ist wichtig. Er ist stärker als

private Arbeitgeber an Gleichbehandlung, Transparenz und nachvollziehbare Entscheide gebunden. Weiterbeschäftigungen dürfen nicht über persönliche Beziehungen oder Einzelfallgrosszügigkeit geregelt werden.

Nicht das Alter, sondern die Funktion muss gestaltet werden
Ein verbreiteter Fehler besteht darin, über «ältere Mitarbeitende» zu sprechen, als wären diese eine einheitliche Gruppe. Entscheidend ist nicht primär das biologische Alter, sondern die Passung zwischen Person und Aufgabe.

Eine hoch spezialisierte Fachperson kann mit 67 weiterhin ausgezeichnete Arbeit leisten, während eine andere Tätigkeit mit hohen körperlichen oder zeitlichen Belastungen bereits deutlich früher Anpassungen erfordert. Umgekehrt ist langjährige Erfahrung allein noch kein Argument für eine Weiterbeschäftigung.

Der Arbeitgeber sollte deshalb nicht «Altersprogramme» schaffen, sondern arbeitsplatzbezogene Optionen: reduzierte Führungsverantwortung, kleinere Pensen wenn gewünscht oder nötig, Projektfunktionen, Fachrollen, befristete Einsätze oder die Herauslösung besonders belastender Dienste.

Damit wird vermieden, dass ältere Beschäftigte entweder unverändert «weiterfunktionieren» müssen oder vollständig aus der Organisation ausscheiden.

Teilzeit ist nur dann ein Modell, wenn auch die Aufgabe kleiner wird
Besonders häufig wird Teilzeit als Lösung genannt (und von den Mitarbeitenden gewünscht). In der Praxis scheitert sie jedoch oft an der Arbeitsorganisation.

Ein Pensum von 60 Prozent ist kein tragfähiges Modell, wenn weiterhin hundert Prozent Verantwortung, Sitzungen, Erreichbarkeit und informelle Koordinationsarbeit erwartet werden. Gerade bei Kader- und Spezialistenfunktionen besteht diese Gefahr. Öffentliche Arbeitgeber sollten deshalb die

Reduktion des Pensums mit einer genauen Überprüfung des Aufgabenumfangs verbinden. Dazu gehören Fragen wie: Welche Verantwortung bleibt? Welche wird übertragen? Welche Präsenz wird tatsächlich benötigt? Welche Aufgaben können entfallen?

Erst dann wird Teilpensionierung zu einem personalpolitischen Instrument und nicht zu einer blossen Lohnreduktion bei fast unveränderter Leistungserwartung.

Erfahrung erhalten – aber Abhängigkeit vermeiden
Der Erhalt von Erfahrungswissen ist ein starkes Argument für flexible Übergänge. Verwaltungen verfügen über beträchtliches Wissen: über Verfahren, frühere Entscheide, politische Zusammenhänge, Netzwerke und die praktische Funktionsweise von Institutionen. Dieses Wissen ist wertvoll. Doch daraus folgt nicht, dass einzelne Personen möglichst lange unersetzlich bleiben sollten. Eine gute Organisation nutzt eine Weiterbeschäftigung, um Wissen systematisch zu verteilen. Tandemmodelle, dokumentierte Übergaben, gemeinsame Fallbearbeitung oder zeitlich begrenzte Mentoringfunktionen sind dafür geeigneter als die blosse Verlängerung einer bisherigen Stelle.

Der Massstab sollte deshalb nicht lauten: «Wir können auf diese Person nicht verzichten.» Besser ist: «Wir können diese Person während einer Übergangsphase gezielt einsetzen, um Wissen, Qualität und Kontinuität zu sichern.» Klar, man hätte das natürlich schon vorher machen können – aber oft ist das nicht der Fall.

Weiterbeschäftigung darf die Personalentwicklung nicht blockieren
Ein weiterer Zielkonflikt wird in der Diskussion oft ausgeblendet. Wer länger in einer Funktion bleibt, besetzt diese Funktion auch länger. Das kann Aufstiegsmöglichkeiten für jüngere Mitarbeitende verzögern.

Diese Tatsache spricht nicht gegen eine Weiterbeschäftigung,

aber gegen undifferenzierte Verlängerungen. Gerade bei Führungspositionen kann es sinnvoller sein, Verantwortung früher zu übertragen und der bisherigen Führungskraft danach eine andere Rolle anzubieten. Das muss diese Person auch wollen; und will sie es nicht, darf man sich ruhig die Frage stellen, ob es die richtige Person für eine Weiterbeschäftigung ist.

Personalpolitisch ist dieser Vorgang anspruchsvoller als eine einfache Verlängerung des bisherigen Arbeitsvertrags. Es verlangt eine Organisation, die Status, Funktion und Fachlichkeit voneinander trennen kann. Nicht jede Weiterbeschäftigung muss deshalb auf derselben Hierarchiestufe stattfinden wie zuvor.

Weiterbildung muss bis zum letzten Arbeitstag selbstverständlich bleiben

Eine glaubwürdige Politik längerer Erwerbsbiografien beginnt nicht mit 64. Wenn Beschäftigte bereits ab 58 kaum noch für Weiterbildungen, anspruchsvolle Projekte oder neue Technologien vorgesehen werden, produziert der Arbeitgeber jene Entwertung selbst, die er später beklagt.

Weiterbildung muss deshalb altersunabhängig nach Funktion und Entwicklungsbedarf vergeben werden. Wer ältere Beschäftigte fachlich aktuell halten will, muss ihnen auch Gelegenheit geben, die Kenntnisse zu erwerben.

Der Vorgang hat zudem eine wichtige Signalwirkung. Ein Arbeitgeber, der in 60jährige Mitarbeitende investiert, macht deutlich, dass er die verbleibenden Berufsjahre nicht als Restlaufzeit betrachtet.

Leistung beurteilen – ohne Altersbonus und ohne Altersmalus

rotz teilweise berechtigter Kritik an Altersdiskriminierung darf daraus kein Anspruch auf Weiterbeschäftigung unabhängig von der Leistung abgeleitet werden. Wer über das Referenzalter hinaus arbeitet, sollte grundsätzlich nach denselben

professionellen Massstäben beurteilt werden wie andere Beschäftigte. Erfahrung verdient Anerkennung, ersetzt aber keine Leistungsfähigkeit.

Die Geschäftsleitung
Zentralverband Öffentliches Personal Schweiz

Zurück aus den Sommerferien: Wenn der Arbeitsalltag schneller zurück ist als die Erholung

geschrieben von Enesa Sefedini | August 14, 2026

Für viele sind die Sommerferien die längste und wichtigste Pause im Jahr. Ein paar Tage oder Wochen raus aus dem gewohnten Alltag, später aufstehen, weniger Termine, keine E-Mails, keine Sitzungen. Und dann ist plötzlich wieder Montagmorgen.

Der erste Arbeitstag nach den Ferien fühlt sich nicht immer besonders erholt an. Im Gegenteil: Der Posteingang ist voll, Termine haben sich angesammelt und irgendwo wartet bereits die erste Aufgabe, die möglichst gestern erledigt sein sollte. Dazu kommt das Gefühl, möglichst schnell wieder auf dem gleichen Stand sein zu müssen wie vor den Ferien.

Das macht den Wiedereinstieg oft anstrengender, als er sein müsste.

Nicht alles ist gleich dringend

Wer nach den Ferien zurückkommt, muss nicht innerhalb weniger

Stunden alles aufgearbeitet haben. Meist hilft es mehr, sich zuerst einen Überblick zu verschaffen. Was ist wirklich dringend? Welche Termine stehen als Nächstes an? Wo braucht es eine Rückmeldung und was kann noch ein paar Tage warten?

Ein voller Posteingang wirkt auf den ersten Blick schnell überwältigend. Beim Hinsehen zeigt sich aber oft, dass längst nicht jede Nachricht sofort beantwortet werden muss. Wer priorisiert, statt einfach von oben nach unten abzuarbeiten, kommt schneller wieder in einen vernünftigen Rhythmus.

Der Kopf braucht manchmal etwas länger
Auch wenn die Ferien vorbei sind, schaltet der Körper nicht automatisch wieder auf Arbeitsmodus. Der Tagesablauf war anders, die Gedanken waren woanders und vielleicht war auch der Schlafrhythmus ein anderer.

Es ist nichts Ungewöhnliches, wenn die Konzentration am ersten oder zweiten Tag noch nicht ganz dort ist, wo man sie gerne hätte. Statt sich darüber zu ärgern, hilft es meist mehr, den Einstieg bewusst zu gestalten. Kurze Pausen, Bewegung über Mittag oder einfach einmal ein paar Minuten weg vom Bildschirm können schon einen Unterschied machen.

Man muss nicht am ersten Tag wieder auf hundert Prozent sein.

Gute Übergaben machen vieles einfacher
Im Sommer sind selten alle gleichzeitig im Büro. Ferienvertretungen gehören in vielen Betrieben ganz selbstverständlich dazu. Umso wichtiger ist es, Aufgaben sauber zu übergeben und festzuhalten, was während der eigenen Abwesenheit wichtig sein könnte.

Davon profitieren nicht nur die Kolleginnen und Kollegen, die eine Stellvertretung übernehmen. Auch die Rückkehr wird deutlich angenehmer, wenn nachvollziehbar ist, was erledigt wurde, wo noch etwas offen ist und was sich während der Ferien verändert hat.

Auch Führungskräfte können hier viel bewirken. Wer nach einer längeren Abwesenheit zuerst wieder den Überblick gewinnen darf, statt unmittelbar mit neuen Aufgaben überhäuft zu werden, findet schneller zurück in den Arbeitsalltag.

Die Erholung sollte nicht am Büroeingang enden
Ferien tun gut, weil sie Abstand schaffen. Dieser Effekt muss aber nicht am letzten Ferientag abrupt vorbei sein.

Auch im normalen Arbeitsalltag braucht es Erholung. Das klingt selbstverständlich, geht im Tagesgeschäft aber schnell vergessen. Ein vernünftiger Feierabend, genügend Schlaf, Bewegung und kleine Pausen zwischendurch helfen dabei, die eigene Energie länger zu halten.

Nicht jeder Arbeitstag lässt sich entspannt planen. Es gibt hektische Phasen, dringende Aufgaben und Tage, an denen vieles gleichzeitig kommt. Entscheidend ist weniger, Stress vollständig zu vermeiden, sondern sinnvoll mit den eigenen Kräften umzugehen.

Ein voller Posteingang nach den Sommerferien gehört für viele dazu. Er muss aber nicht innerhalb eines Morgens verschwinden. Wer zuerst sortiert, Prioritäten setzt und sich Schritt für Schritt wieder einarbeitet, findet schneller zurück in den gewohnten Rhythmus.

Und vielleicht bleibt dann sogar ein kleines bisschen von der Ferienerholung länger erhalten.

Junge Menschen und der

öffentliche Dienst: Ihre Erwartungen, ihre Wünsche und weshalb der öffentliche Arbeitgeber zeigen muss, was er bietet

geschrieben von Enesa Sefedini | August 14, 2026

Der öffentliche Dienst steht vor einem Generationenwechsel. Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen an die Arbeit. Wer junge Fachkräfte gewinnen will, darf sich deshalb weder auf alte Bilder noch auf vermeintliche Selbstverständlichkeiten verlassen. Sicherheit, gute Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen bleiben wichtige Argumente, reichen allein aber nicht mehr aus. Junge Menschen wollen wissen, welche Aufgaben sie erwarten, welche Verantwortung sie übernehmen können und dürfen und ob ihre Arbeit tatsächlich etwas bewirkt. Hier liegt eine Stärke des öffentlichen Dienstes, die viel zu wenig sichtbar gemacht wird.

Wer heute bei einer Gemeinde, einem Kanton, beim Bund oder einer anderen staatlichen Institution arbeitet, bewegt sich in einem anspruchsvollen Umfeld. Die Erwartungen der Bevölkerung steigen, Dienstleistungen sollen einfacher, digitaler und schneller verfügbar sein, gleichzeitig müssen gesetzliche Vorgaben eingehalten, politische Entscheide umgesetzt und finanzielle Mittel verantwortungsvoll eingesetzt werden. Dazu kommen technologische Entwicklungen, die bestehende Arbeitsweisen laufend und erheblich verändern.

Der Arbeitsalltag in einer Verwaltung hat deshalb wenig mit dem Bild zu tun, das teilweise weitervermittelt wird: Ein sicherer Arbeitsplatz, feste Abläufe und vorhersehbare Veränderungen. Vielmehr braucht es neues Fachwissen,

Urteilsvermögen, Belastbarkeit und die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Interessen umzugehen. Gerade auf kommunaler Ebene zeigt sich diese Verantwortung besonders direkt. Bürgerinnen und Bürger erleben den Staat nicht als abstrakte Institution, sondern im Kontakt mit den Mitarbeitenden vor Ort. Sie stellen Fragen, erwarten Entscheidungen, benötigen Unterstützung oder wollen nachvollziehen können, weshalb etwas möglich ist oder eben nicht.

Sicherheit allein reicht nicht

Trotzdem wird der öffentliche Dienst als Arbeitgeber häufig stark über Arbeitsplatzsicherheit definiert. Diese Stabilität ist zweifellos ein Vorteil, sollte aber nicht zum zentralen Versprechen werden. Wer junge Menschen mit einem sicheren Arbeitsplatz, geregelten Arbeitszeiten und guten Sozialleistungen anspricht, vermittelt ein Bild, das der Realität nicht gerecht wird.

Die Anforderungen sind hoch und werden eher grösser als kleiner. Projekte werden komplexer, Fachwissen muss laufend aktualisiert werden. Gleichzeitig verändert die Digitalisierung ganze Berufsbilder. Routinetätigkeiten werden automatisiert, während Beratung, Kommunikation, Koordination und Problemlösung an Bedeutung gewinnen. Die Verwaltung der Zukunft wird deshalb Menschen benötigen mit einem breiteren Verständnis ihrer Aufgabe und der Bereitschaft, grosse Veränderungen mitzutragen.

Erwartungen der jüngeren Generation

Die Erwartungen der jüngeren Generation sollten nicht vorschnell auf Begriffe wie Work-Life-Balance oder Homeoffice reduziert werden. Junge Arbeitnehmende stellen Fragen. Sie möchten verstehen, weshalb ein Prozess so gestaltet ist, wie er ist, welche Ziele damit verfolgt werden und welchen Beitrag sie selbst leisten können. Sie erwarten Rückmeldungen, Entwicklungsmöglichkeiten und eine Führung, die Verantwortung auch überträgt.

Für den öffentlichen Arbeitgeber kann das anspruchsvoll sein. Eine Anweisung wird nicht automatisch akzeptiert, nur weil sie von oben kommt. Trotzdem: Verwaltungen verfügen über viel Erfahrung und über Strukturen, die aus guten Gründen entstanden sind, und das erkennen und anerkennen die jüngeren Mitarbeitenden.

Neue Mitarbeitende bringen andere Erfahrungen, digitale Selbstverständlichkeit und einen unverstellten Blick auf bestehende Prozesse mit. Wo es gelingt, diese Perspektiven mit dem Wissen langjähriger Mitarbeitender zu verbinden, entsteht Entwicklung statt eines blossen Generationenwechsels.

Wissenstransfer

Gross wird die Herausforderung in den kommenden Jahren beim Wissenstransfer. Zahlreiche erfahrene Mitarbeitende werden pensioniert. Mit ihnen geht nicht nur personelle Kapazität verloren, sondern auch Wissen, das über Jahre oder Jahrzehnte entstanden ist. Diese Mitarbeitenden kennen Zusammenhänge, Vorgeschichten und informelle Abläufe, die sich nicht vollständig in einem Handbuch festhalten lassen.

Dieses Wissen an eine neue Generation weiterzugeben, wird eine zentrale Aufgabe sein. Gleichzeitig sollte der Generationenwechsel nicht als einfacher Austausch verstanden werden. Es geht nicht darum, ältere Mitarbeitende durch jüngere zu ersetzen. Die grössere Chance liegt darin, Erfahrung und neue Perspektiven miteinander zu verbinden. Junge Mitarbeitende profitieren vom Wissen jener, die Strukturen und ihre Hintergründe kennen. Langjährige Mitarbeitende wiederum können von neuen technischen Fähigkeiten, anderen Denkweisen und einem frischen Blick auf gewachsene Abläufe profitieren.

Sinn, Verantwortung und gute Führung

Zentraler Punkt ist die Sinnhaftigkeit der Arbeit. Kaum ein Bereich ist so unmittelbar mit dem Funktionieren unseres Gemeinwesens verbunden wie der Staatsdienst. Schulen, soziale

Sicherheit, Infrastruktur, Justiz, Polizei, Gesundheit, Steuern, Raumplanung oder Einwohnerdienste funktionieren nicht von selbst. Hinter diesen Leistungen stehen Menschen, die Gesetze anwenden, Entscheidungen vorbereiten, Projekte begleiten und dafür sorgen, dass staatliche Aufgaben zuverlässig erfüllt werden.

Mitarbeitende müssen erkennen können, welchen Beitrag sie leisten, und genügend Handlungsspielraum erhalten, um ihre Fachkompetenz einzusetzen. Wer dauerhaft mit unnötigen Hürden, unklaren Zuständigkeiten oder langen internen Entscheidungswegen konfrontiert ist, wird die gesellschaftliche Bedeutung der eigenen Arbeit irgendwann weniger stark wahrnehmen.

Ein moderner staatlicher Arbeitgeber muss deshalb nicht nur sinnvolle Aufgaben anbieten, sondern auch Rahmenbedingungen schaffen, in denen diese Sinnhaftigkeit im Alltag spürbar bleibt. Daran fehlt es oft.

Der Lohn spielt eine Rolle, aber er entscheidet nicht allein. Gute Führung ist wichtig. Junge Mitarbeitende möchten wissen, wo sie stehen, welche Perspektiven sie haben und ob ihre Leistung wahrgenommen wird. Das bedeutet nicht, dass Hierarchien verschwinden oder jeder Wunsch erfüllt werden muss. Der Staat trägt eine besondere Verantwortung. Entscheidungen müssen rechtskonform, nachvollziehbar und verlässlich sein. Prozesse können deshalb nicht beliebig beschleunigt oder vereinfacht werden. Modernisierung bedeutet nicht, diese Grundsätze aufzugeben. Sie bedeutet aber, innerhalb dieser Strukturen professionell zu führen, Verantwortung zu übertragen und Veränderung dort zuzulassen, wo sie möglich und sinnvoll sind.

Der Staat muss zeigen, was er bietet

Der öffentliche Dienst hat als Arbeitgeber viel zu bieten, darf aber nicht davon ausgehen, dass dies von selbst sichtbar wird. Viele Berufsbilder innerhalb von Verwaltungen sind

ausserhalb des Systems kaum bekannt. Wer noch nie in einer Gemeinde, einer kantonalen Direktion oder einem Bundesamt gearbeitet hat, kann sich oft nur schwer vorstellen, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten hinter einzelnen Funktionen stehen – und verlässt sich auf Vorurteile und Stereotypen.

Es reicht eben nicht, offene Stellen lediglich auszuschreiben. Arbeitgeber müssen zeigen, worin die Arbeit tatsächlich besteht, welche Anforderungen sie stellt und welche Möglichkeiten sie bietet. Dafür braucht es keine Hochglanzdarstellung – aber Ehrlichkeit – und moderne Arbeitsbedingungen, gute Führung, echte Entwicklungsmöglichkeiten und den Mut, überholte Strukturen zu hinterfragen. Der Staat darf dann selbstbewusst vermitteln, dass eine Tätigkeit in der Verwaltung weder Stillstand noch starre Strukturen bedeutet, aber heisst, in einem Umfeld zu arbeiten, in dem Entscheidungen Auswirkungen haben – auf einzelne Menschen, auf Gemeinden, auf Kantone und letztlich auf die Schweiz. Das ist attraktiv und das kommt der jungen Generation entgegen.

Arbeiten nach 65: Warum es sich lohnen kann

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 14, 2026

Mit 65 endet das Erwerbsleben – so lautet noch immer die verbreitete Vorstellung. Sie passt schlecht zu einer Arbeitswelt, in der viele Menschen bis zum Referenzalter leistungsfähig bleiben und über Wissen verfügen, das über Jahrzehnte entstanden ist. Wer seine Arbeit gerne macht und über die Bedingungen mitbestimmen kann, hat deshalb keinen

zwingenden Grund, an einem bestimmten Geburtstag aufzuhören.

Das ist kein Plädoyer für ein höheres Rentenalter. Im Gegenteil: Die Möglichkeit, mit 65 aufzuhören, ist eine soziale Errungenschaft. Ebenso wichtig ist aber die Freiheit, weiterzuarbeiten. Denn ein gut gestaltetes zusätzliches Berufsjahr ist nicht einfach das 41. oder 42. Jahr derselben Karriere. Es kann eine andere Qualität haben: weniger Pflicht, weniger Statusfragen, mehr Auswahl und mehr Konzentration auf das, was man gut kann und gerne tut.

Der interessanteste Teil des Berufslebens kann am Schluss kommen

Berufliche Laufbahnen folgen lange einer klaren Logik. Man übernimmt mehr Verantwortung, entwickelt sich weiter, bewirbt sich auf Funktionen, führt Mitarbeitende oder baut Fachwissen auf – alles bei gleichzeitiger Entwicklung der Besoldung. Mit der Zeit kommen Sitzungen, Koordinationsaufgaben, Personalführung und administrative Pflichten hinzu.

Nach 65 fällt ein Teil dieses Karrieredrucks weg. Darin liegt eine Chance.

Wer nicht mehr auf die nächste Beförderung angewiesen ist, muss sich nicht mehr für jede Aufgabe interessieren. Wer seine berufliche Stellung nicht mehr verteidigen muss, kann leichter sagen, welche Arbeit er noch übernehmen will – und welche nicht. Das eröffnet eine Form beruflicher Freiheit, die während der regulären Laufbahn selten existiert.

Eine ehemalige Führungskraft muss keine Führungskraft bleiben. Eine Spezialistin muss nicht weiterhin jedes operative Problem lösen. Ein langjähriger Mitarbeiter kann ein Projekt übernehmen, Wissen weitergeben oder zwei Tage pro Woche eine Aufgabe erledigen, die ihn fachlich interessiert.

Längeres Arbeiten ist dann keine Verlängerung der Karriere, sondern ein positiver Umbau zu gleichbleibender oder grösserer Freude an der Arbeit.

Erfahrung besteht nicht darin, Dinge schon lange zu tun
Der Wert älterer Beschäftigter wird gern mit «Erfahrung» begründet.

Wer eine Organisation seit Jahrzehnten kennt, erkennt Muster. Er weiss, welche Probleme tatsächlich gefährlich werden, welche Konflikte wiederkehren und welche vermeintlich neuen Ideen schon einmal gescheitert sind. Er weiss auch, wo Regeln sinnvoll sind und wo sie bloss weitergetragen, aber nicht hinterfragt werden.

Im öffentlichen Dienst ist dieses Urteilsvermögen besonders wertvoll. Die Verwaltung arbeitet nicht nur mit Gesetzen und Prozessen, sondern mit einem «Gedächtnis». Politische Entscheide haben Vorgeschichten, Verfahren besitzen informelle Voraussetzungen und viele Lösungen funktionieren nur, weil jemand den Zusammenhang kennt.

Dieses Wissen sollte sollte genutzt und weitergegeben werden. Für die betreffende Person liegt darin eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie muss nicht mehr beweisen, dass sie möglichst viel selbst erledigt. Ihr Wert liegt stärker darin, Zusammenhänge zu erklären, Entscheidungen einzuordnen und andere besser zu machen.

Das ist keine Nebenrolle. Es ist eine andere Form beruflicher Leistung.

Arbeit nach 65 darf selektiver werden
Während des regulären Berufslebens gehört vieles zum Paket: interessante Aufgaben ebenso wie Routine, Sitzungen, Konflikte und organisatorischer Leerlauf. Nach 65 sollte dieses Paket nicht einfach weiterlaufen. Wer länger arbeitet, sollte (und darf) den Mut haben, über den Inhalt zu verhandeln. Nicht nur über das Pensum. Die wichtigen Fragen lauten: Welche Aufgaben will ich noch übernehmen? Welche Verantwortung möchte ich abgeben? Was interessiert mich? Wo entsteht durch meine Erfahrung tatsächlich ein Mehrwert?

Ein 50-Prozent-Pensum mit hundert Prozent Verantwortung ist kein attraktives Modell. Ebenso wenig überzeugt eine Weiterbeschäftigung, bei der zwar die Arbeitszeit sinkt, aber sämtliche Sitzungen, E-Mails und informellen Verpflichtungen bestehen bleiben. Die Qualität des Modells entscheidet deshalb stärker als die Zahl der Arbeitstage.

Zwei gut definierte Tage pro Woche können mehr Zufriedenheit bringen als fünf Tage in einer Funktion, die man seit Jahren so ausübt.

Die Pensionierung ist nicht automatisch die grössere Freiheit
Arbeit und Freiheit werden in der Debatte über die Pensionierung oft als Gegensätze dargestellt. Bis 65 herrscht die Pflicht, danach beginnt die Freiheit.

Das ist zu einfach.

Freiheit besteht nicht darin, möglichst wenig Verpflichtungen zu haben. Sie besteht darin, über die eigenen Verpflichtungen entscheiden zu können.

Eine interessante Tätigkeit an zwei Tagen pro Woche schränkt das Leben nicht zwingend stärker ein als andere feste Engagements. Sie kann sogar Freiheit schaffen: finanziellen Spielraum, geistige Herausforderung und eine Aufgabe, die man bewusst gewählt hat.

Der erfreuliche Unterschied zur früheren Erwerbsphase liegt i- aus Sicht des Mitarbeitenden – in der *Verhandlungsmacht*. Wer wirtschaftlich nicht mehr auf die Stelle angewiesen ist, kann Nein sagen. Das verändert das Verhältnis zur Arbeit. Es ändert aber auch das Verhältnis des Arbeitgebers zum Mitarbeiter, weil ihm bewusst ist, dass der Mitarbeiter Nein sagen kann und das finanzielle Abhängigkeitsverhältnis nicht mehr gegeben ist.

für eine Beförderung positionieren. Man kann sich stärker auf die Sache konzentrieren.

Wer nicht mehr Karriere machen muss, kann unabhängiger werden

Organisationen brauchen Menschen, die institutionelle Interessen verstehen, aber nicht mehr von ihnen abhängig sind. Eine Mitarbeiterin am Ende ihrer Laufbahn kann unter guten Bedingungen freier widersprechen als jemand, der noch zehn Karriereschritte vor sich sieht.

Sie muss nicht jedem Trend folgen. Sie kann darauf hinweisen, dass eine vermeintlich neue Lösung schon zweimal ausprobiert wurde. Sie kann unangenehme Fragen stellen, ohne sich zuerst zu überlegen, wie sich das auf die nächste Beurteilung auswirkt. Das macht ältere Beschäftigte nicht automatisch klüger. Aber ihre Position kann ihnen eine Unabhängigkeit geben, die für Organisationen wertvoll ist.

Im öffentlichen Dienst hat diese Unabhängigkeit besonderes Gewicht. Verwaltung braucht Loyalität, aber keine Gefolgschaft. Sie lebt von Fachlichkeit, institutioneller Kontinuität und der Fähigkeit, politische oder organisatorische Moden einzuordnen.

Ein längeres Berufsleben kann deshalb auch für die beschäftigte Person befriedigender werden: weniger taktisches Verhalten, mehr fachliche Haltung. Das kann Arbeit besser machen.

Geistige Beanspruchung ist ein Argument – aber kein Gesundheitsversprechen

Eine anspruchsvolle Arbeit verlangt Konzentration, Urteilskraft, Sprache, Lernen und Auseinandersetzung mit anderen Menschen. Wer diese Anforderungen schätzt, verliert mit der Pensionierung einen wichtigen Teil seines geistigen Alltags.

Das lässt sich durch Hobbys ersetzen. Aber nicht immer gleichwertig.

Eine berufliche Aufgabe hat Konsequenzen. Ein Dossier muss abgeschlossen, eine Entscheidung begründet, ein Problem gelöst

werden. Andere Menschen verlassen sich auf das Ergebnis. Diese Verbindlichkeit erzeugt eine andere Form geistiger Aktivität als eine Beschäftigung, die man jederzeit abbrechen kann.

Das spricht für Arbeit nach 65, sofern die Arbeit interessant bleibt.

Man sollte daraus keine medizinische Botschaft machen. Arbeit ist kein Gesundheitsprogramm. Doch eine Tätigkeit, die fordert, ohne zu überfordern, gehört zu einem aktiven Leben. Wer diese Form von Anforderung schätzt, muss sie nicht aus Altersgründen aufgeben.

Gesundheit hängt stärker von den Bedingungen ab als vom Geburtsdatum

Die Frage, ob Arbeit nach 65 der Gesundheit nützt oder schadet, ist falsch gestellt. Entscheidend ist die Arbeit selbst. Schichtdienst, körperliche Belastung, permanenter Zeitdruck oder fehlende Erholungszeiten sprechen gegen eine Verlängerung. Eine selbstbestimmte Fachaufgabe mit vernünftigem Pensum stellt eine andere Ausgangslage dar.

Wer nach 65 weiterarbeitet, sollte nicht versuchen, die Arbeitsweise eines 45-Jährigen zu kopieren. Das Ziel ist nicht der Beweis, noch immer alles leisten zu können. Interessanter ist die Frage, welche Arbeit unter den neuen Bedingungen besonders gefällt und gut funktioniert.

Vielleicht entfallen Nacht- oder Pikettdienste. Vielleicht wird eine Führungsfunktion abgegeben. Vielleicht sinkt das Pensum. Vielleicht konzentriert sich die Tätigkeit auf komplexe Fälle, Beratung oder Projekte.

Geld ist nicht das schwächste Argument

Über finanzielle Motive wird bei älteren Beschäftigten zuweilen etwas herablassend gesprochen. Wer «nur wegen des Geldes» weiterarbeitet, so der Unterton, habe den Sinn der Pensionierung nicht verstanden.

Das überzeugt nicht.

Zusätzliches Einkommen schafft Handlungsspielraum. Es kann Reisen finanzieren, die finanzielle Unterstützung von Kindern oder Grosskindern ermöglichen, Reserven erhöhen oder schlicht dafür sorgen, dass man beim Geldausgeben weniger rechnen muss.

Das sind legitime Gründe. Und sie sind auch eine Lebensqualität.

Interessanter wird die Rechnung, wenn Erwerbseinkommen nicht mehr vollständig für den Lebensunterhalt benötigt wird. Dann lässt sich ein Arbeitstag unmittelbarer gegen seinen Nutzen abwägen. Ist mir ein zusätzlicher freier Tag mehr wert als das Einkommen daraus? Oder ermöglicht mir die Arbeit genau jene finanzielle Freiheit, die ich im Ruhestand möchte?

Diese Frage muss jeder selbst beantworten. Sie ist konkreter als die pauschale Behauptung, Arbeit müsse entweder der Selbstverwirklichung dienen oder sei wirtschaftlicher Zwang.

Ein schrittweiser Ausstieg erhält Handlungsspielraum
Eine Pensionierung ist zumeist endgültig. Wer eine anspruchsvolle Funktion verlässt, steigt ein oder zwei Jahre später nicht nun selten wieder in dieselbe berufliche Welt ein.

Eine Pensumsreduktion hält dagegen Optionen offen. Man kann erfahren, wie sich mehr freie Zeit anfühlt. Man kann feststellen, welche Teile der Arbeit man vermisst und welche überhaupt nicht. Und man kann das Verhältnis zwischen Arbeit und Ruhestand weiter verändern.

Das spricht für einen schrittweisen Übergang, nicht weil Menschen unfähig wären, mit einer Pensionierung umzugehen, sondern weil grosse Lebensentscheidungen nicht zwingend an einem einzigen Stichtag vollzogen werden müssen.

Wir akzeptieren flexible Übergänge bei Ausbildung,

Familienarbeit und beruflicher Neuorientierung. Ausgerechnet am Ende eines vierzigjährigen Erwerbslebens soll dagegen ein Geburtstag alles entscheiden. Das ist organisatorisch bequem, aber biografisch wenig überzeugend.

Aufhören bleibt eine ebenso gute Entscheidung
All das macht Weiterarbeiten nicht zum besseren Lebensmodell.

Wer mit 65 genug hat, sollte aufhören. Wer andere Projekte verfolgt, reisen will, Angehörige unterstützt, sich politisch oder gesellschaftlich engagiert oder schlicht keine beruflichen Termine mehr möchte, braucht keine Rechtfertigung.

Der entscheidende Fortschritt liegt nicht darin, das Erwerbsleben immer weiter zu verlängern. Er liegt darin, das starre Ende aufzulösen. Mit 65 sollte die Erwerbsarbeit nicht mehr selbstverständlich weitergehen. Sie sollte aber auch nicht selbstverständlich enden.

Die Geschäftsleitung
Zentralverband Öffentliches Personal Schweiz

Arbeitszeugnis und Anspruch auf rechtliches Gehör

geschrieben von Dr. Michael Merker | August 14, 2026

Das Bundesgericht hat sich in einem Entscheid vom 12. Januar 2026 (kürzlich publiziert) mit der Frage zu beschäftigen, inwieweit der öffentliche Arbeitgeber verpflichtet ist, einer Arbeitnehmerin vor der Zustellung des definitiven Schlusszeugnisses das rechtliche Gehör zu gewähren und Änderungsvorschläge zum Entwurf einzuholen. Umstritten war

auch der Inhalt des Zeugnisses, nachdem die Mitarbeiterin während Jahren sehr gut gearbeitet hatte, das Arbeitsverhältnis dann aber mit einer konfliktbeladenen Schlussphase endete (Entscheid des Bundesgerichts 1 C 101/2026).

Das Urteil beschäftigt sich mit einem Fall aus dem Kanton Zürich. **Welche Schlüsse sind vorab aus dem Urteil zu ziehen?**

1. Wer gefragt wird, sich zu einem Zeugnistext zu äussern, sollte umgehend reagieren, sein Einverständnis oder Missfallen mitteilen und gleichzeitig einen Änderungsvorschlag unterbreiten. Wer zuwartet oder nichts sagt, kann nicht damit rechnen, nochmals gehört werden – und muss es auch nicht. Im konkreten Fall hatte sich die Mitarbeitende zudem mehrfach mit Änderungsvorschlägen gemeldet, womit sie ordentlich angehört worden war. Ob diese Änderungsvorschläge übernommen werden, ist keine Frage des rechtlichen Gehörs.

2. Das Recht des Mitarbeitenden, bei der Formulierung von Arbeitszeugnissen mitwirken zu können, wird regelmässig überschätzt. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, ein wahres und wohlwollendes Zeugnis zu erstellen, er ist nicht verpflichtet, Formulierungen des Mitarbeitenden zu übernehmen oder vorher im Detail mit ihm abzusprechen. Es ist ihm überdies nicht erlaubt, (zu wohlwollende) Beurteilungen abzugeben, die nichts mit den (ungenügenden) Leistungen des Mitarbeitenden zu tun haben.

3. Beschwerden gegen Formulierungen in Arbeitszeugnissen sind häufig erfolglos. Im konkreten Fall verhielte es sich vor Vorinstanz (dem Verwaltungsgericht des Kantons Zürich) allerdings anders. Die Mitarbeiterin hatte während Jahren sehr gute Leistungen erbracht. Das Arbeitszeugnis fokussierte bei der Beurteilung der

Mitarbeitenden dann aber stark auf die letzten konfliktbeladenen Monate der Anstellung und fiel entsprechend schlecht aus. Eine schlechte Beurteilung ist nach Jahren mit guten und sehr guten Mitarbeiterbeurteilungen unzulässig.

4. Beschwerden an das Bundesgericht mit dem Inhalt, ein Arbeitszeugnis sei in einzelnen Passagen anders zu formulieren, sind angesichts der eingeschränkten Überprüfungsbefugnis des Bundesgerichts in der Regel aussichtslos. Das muss man sich bewusst sein, wenn man Zeit und Geld in dieses Verfahren investiert.

Was oftmals übersehen wird: Ein Arbeitszeugnis mit kleineren Ecken und Kanten ist für das berufliche Fortkommen nicht notwendigerweise schlechter als dasjenige, das einem Hochglanzprospekt gleicht. In diesen Fällen stellt sich ein möglicher neuer Arbeitgeber regelmässig die Frage, ob das Arbeitszeugnis vom Mitarbeiter selbst verfasst oder auf anderem Weg zur Vollendung gebracht wurde. Glauben tut man die Lobreden regelmässig nicht, aber man schliesst auf den Mitarbeiter selbst, was kein Vorteil sein muss.

Zum Entscheid des Bundesgerichts

Das Verwaltungsgericht des Kantons Zürich hatte in seinem Entscheid vom 17.06.2025 (Geschäftsnummer: VB.2024.00704) der Mitarbeiterin noch in weiten Teilen Recht gegeben und zahlreiche Formulierungen im Abschnitt des Arbeitszeugnisses über die Leistung deutlich verbessert. Das reichte der Mitarbeiterin allerdings nicht und sie führte gegen die nur teilweise Gutheissung ihrer Begehren im verwaltungsgerichtlichen Entscheid Beschwerde beim Bundesgericht

Dieses wies die Beschwerde ab und bestätigte den Entscheid des Verwaltungsgerichts.

Ausgangslage

A. war seit dem 1. Juli 2012 als Sachbearbeiterin B. bei der Kantonspolizei Zürich angestellt. Mit Austrittsverfügung vom 22. September 2023 kündigte die Kantonspolizei das Arbeitsverhältnis per 31. März 2024 und verlängerte die bereits zuvor angeordnete Freistellung bis zum Ende der Kündigungsfrist.

Nach der Kündigung stellte ihr die Kantonspolizei A. zunächst ein Zwischenzeugnis vom 2. Februar 2024 und später ein Arbeitszeugnis (Schlusszeugnis) vom 30. April 2024 zu. Gegen beide Zeugnisse erhob A. Rekurs. Mit Entscheid vom 15. Oktober 2024 vereinigte die Sicherheitsdirektion die beiden Verfahren, schrieb den Rekurs betreffend das Zwischenzeugnis als gegenstandslos ab und wies den Rekurs gegen das *Schlusszeugnis* ab.

Nach der (nur) teilweisen Gutheissung der Verwaltungsgerichtsbeschwerde gelangte A. mit subsidiärer Verfassungsbeschwerde vom 15. September 2025 an das Bundesgericht. Sie beantragte die Aufhebung des vorinstanzlichen Urteils hinsichtlich zweier Passagen des Arbeitszeugnisses (*Verhaltensbeurteilung* und *Schlusssatz*) sowie deren Ersetzung beziehungsweise Ergänzung durch einen von ihrem formulierten Text. Eventualiter sei die Sache zur neuen Beurteilung an das Verwaltungsgericht zurückzuweisen.

Aus den Erwägungen

3.1. Die Beschwerdeführerin hatte im vorinstanzlichen Verfahren vorgebracht, dass ihr die Kantonspolizei *das Schlusszeugnis nicht vorgängig zur Stellungnahme zugestellt* habe. Das Verwaltungsgericht hielt dazu fest, die anwaltlich vertretene Beschwerdeführerin habe im Hinblick auf die Ausstellung des Zwischenzeugnisses mehrfach die Möglichkeit gehabt, sich zum vorgesehenen Inhalt zu äussern, was sie auch getan habe. Am 6. Februar 2024 habe sich die Kantonspolizei per E-Mail an sie gewandt und ihr mitgeteilt, dass das Schlusszeugnis inhaltlich gleich lauten werde wie das Zwischenzeugnis, die Verben jedoch in der Vergangenheitsform

stehen würden. Weiter habe sie einen Schlusssatz vorgeschlagen und um eine diesbezügliche Rückmeldung gebeten. Nachdem eine solche ausgeblieben sei, habe sie am 7. Mai 2024 das Arbeitszeugnis vom 30. April 2024 als Verfügung zugestellt. Der darin enthaltene Schlusssatz sei vom vorgeschlagenen abgewichen. Die Version gemäss Vorschlag im E-Mail habe gelautet: „Frau A. verlässt uns per 30. April 2024. Wir danken ihr für ihre wertvolle Mitarbeit und wünschen ihr für ihre berufliche sowie private Zukunft alles Gute.“ Die definitive Version gemäss Verfügung sei stattdessen folgende gewesen: „Das Arbeitsverhältnis von Frau A. endete am 30. April 2024. Wir möchten A. für ihre Mitarbeit danken und wünschen ihr beruflich wie privat alles Gute.“

3.2. Die Beschwerdeführerin machte geltend, dass das E-Mail vom 6. Februar 2024 nicht als wirksame Gewährung des rechtlichen Gehörs gelten könne und dass sie von einer Zustellung des in Aussicht genommenen Zeugnisses per Post mit Fristansetzung habe ausgehen dürfen. Es widerspreche dem Grundsatz von Treu und Glauben, dass die Beschwerdegegnerin keine Rückmeldung abgewartet, sondern das Arbeitszeugnis ohne formelle Gewährung des rechtlichen Gehörs ausgestellt habe, notabene mit Verschlechterung des Standardsatzes. Die Annahme der Heilung würde den Eigenwert des rechtlichen Gehörs untergraben.

3.3. Wie die Beschwerdeführerin zur Annahme gelangt, sie hätte von einer Zustellung des Zeugnisses per Post und mit Fristansetzung ausgehen dürfen, ist nicht nachvollziehbar. Gestützt auf die vorinstanzlichen Ausführungen steht dagegen fest, dass ihr der wesentliche Wortlaut des Zeugnisses aufgrund des E-Mails vom 6. Februar 2024 bekannt gewesen war. Somit wurde ihr eine hinreichende Äusserungsmöglichkeit eingeräumt. Art. 29 Abs. 2 BV verleiht den verfahrensbeteiligten Parteien *nicht das Recht, sich zu jedem möglichen Ergebnis zu äussern, das von der entscheidenden Behörde ins Auge gefasst wird. Es genügt, dass sich die*

Parteien zu den Grundlagen des Entscheids, insbesondere zum Sachverhalt sowie zu den anwendbaren Rechtsnormen, vorweg äussern und ihre Standpunkte einbringen können (vgl. BGE 145 I 167 E. 4.1; Urteil 2C_683/2023 vom 24. September 2025 E. 5.2; je mit Hinweisen). Die Beschwerdeführerin hat es sich selbst zuzuschreiben, dass sie nicht innert angemessener Frist von der ihr eingeräumten Möglichkeit Gebrauch machte, sondern sich trotz der Aufforderung zur Stellungnahme während drei Monaten nicht meldete (vgl. in diesem Zusammenhang auch BGE 138 I 484 E. 2.3 mit Hinweisen).

3.4. Selbst wenn im Umstand, dass der Schlusssatz anders lautete als ursprünglich in Aussicht gestellt, eine Verletzung des rechtlichen Gehörs zu erblicken wäre, würde diese (äusserst) leicht wiegen. Zum einen war die Abweichung des Wortlauts geringfügig, zum andern besteht nach der vorinstanzlichen Auslegung des kantonalen Rechts in Übereinstimmung mit der bundesgerichtlichen Rechtsprechung kein Anspruch der Arbeitnehmenden auf eine bestimmte Formulierung des Schlusssatzes (vgl. Urteil 8C_251/2017 vom 22. Juni 2017 E. 5.2.3 mit Hinweisen).

3.5. Zu Unrecht beruft sich die Beschwerdeführerin in diesem Zusammenhang auf den Grundsatz von Treu und Glauben (Art. 9 BV). Dieser Grundsatz verschafft zwar unter gewissen Voraussetzungen einen Anspruch auf Schutz berechtigten Vertrauens in behördliche Zusicherungen oder sonstige, bestimmte Erwartungen begründendes Verhalten. Dies setzt jedoch unter anderem voraus, dass die betroffene Person im Vertrauen auf die Auskunft Dispositionen getroffen hat, die sie nicht ohne Nachteil rückgängig machen kann (BGE 150 I 1 E. 4.1 mit Hinweisen). Wie schon das Verwaltungsgericht dargelegt hat, ist diese Voraussetzung hier nicht erfüllt. Der angefochtene Entscheid ist im Übrigen in dieser Hinsicht – entgegen der Auffassung der Beschwerdeführerin – auch hinreichend begründet (vgl. BGE 138 III 30 E. 3.1 mit Hinweisen).

4.

4.1. Der Abschnitt betreffend das Verhalten der Beschwerdeführerin lautete im Arbeitszeugnis, wie es von der Kantonspolizei erstinstanzlich verfasst worden war, folgendermassen:

„Wir schätzten Frau A. als hilfsbereite, aufgeschlossene und freundliche Mitarbeiterin, die ihre Meinung offen aussprach. Sie nutzte den eigenen Handlungsspielraum, um die Anliegen der Kunden zu erfüllen und legte Wert auf eine gründliche, zuvorkommende sowie fundierte Beratung. Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitenden und der Kundschaft war loyal und sie identifizierte sich sowohl mit dem Unternehmen als auch den Aufgaben.

Die Beschwerdeführerin beantragte im vorinstanzlichen Verfahren die folgende Neuformulierung und Ergänzung dieses Abschnitts:

„Wir schätzten Frau A. als hilfsbereite, aufgeschlossene sowie freundliche Mitarbeiterin, die andere Meinungen akzeptiert und kritikfähig war. Sie arbeitete teamorientiert, wissbegierig sowie anpackend und kommunizierte klar und offen. Frau A. nutzte den eigenen Handlungsspielraum, um die Anliegen der Kunden zu erfüllen und legte Wert auf eine gründliche, zuvorkommende sowie fundierte Beratung.

Aufgrund ihrer sympathischen und ausgeglichenen Wesensart sowie ihrer professionellen und respektvollen Umgangsformen wurde Frau A._____ von Vorgesetzten, Mitarbeitenden und der Kundschaft überaus geschätzt. Sie war loyal und identifizierte sich mit dem Unternehmen als auch mit ihren Aufgaben.“

4.2. Das Verwaltungsgericht hatte hierzu ausgeführt, es sei erstellt, dass ihr Verhalten seit längerer Zeit zu massiver Kritik Anlass gegeben habe. Namentlich habe sie sich gegenüber Teammitgliedern sowie Vorgesetzten wiederholt unbefriedigend verhalten. Obschon die Arbeitgeberin sie in mehreren

Gesprächen aufgefordert habe, ihr respektloses und verletzendes Verhalten gegenüber Mitarbeitenden anzupassen und zu verbessern, und sie formell abgemahnt worden sei, sei es zu keiner dauerhaften Veränderung ihres Verhaltens gekommen. Nachdem ihr die Beschwerdegegnerin mitgeteilt habe, sie fasse eine Kündigung ins Auge, habe die Beschwerdeführerin ein Gespräch mit einer Bürokollegin ohne deren Wissen mit dem Handy aufgezeichnet.

Weiter hatte das Verwaltungsgericht dargelegt, das Zeugnis habe ein faires Abbild der gesamten Anstellungsdauer zu geben, wobei Leistung und Verhalten in der letzten Zeit für die neue Arbeitgeberschaft von grösserer Bedeutung seien. Das Verhalten der Beschwerdeführerin sei nach der Probezeit bis Ende 2021 stets mit „B“ bzw. „sehr gut“ bewertet worden, wobei sie als hilfsbereit, freundlich und fleissig sowie bis zur Mitarbeiterbeurteilung vom 9. Oktober 2018 als ruhiges und angenehmes Teammitglied bezeichnet worden sei. Die Kommunikation und die Konfliktfähigkeit seien jeweils mit „C“ („gut“) bewertet worden, wobei sich in den Mitarbeiterbeurteilungen explizite kritische Bemerkungen finden würden („Verständlichkeit und Selbstkritik verbessern“; „Es kommt immer wieder zu Konflikten im Team“). In der Mitarbeiterbeurteilung vom 10. Februar 2023 sei das Verhalten gesamthaft mit „C“ sowie die Kommunikation und Konfliktfähigkeit mit „D“ („genügend“) bewertet und es sei Folgendes festgehalten worden: „Das Verhalten […] war 2022 gegenüber ihren Kollegen und Vorgesetzten nicht jederzeit angemessen und korrekt.“ Gemäss dem Personaldossier sei eine Mahnung erstmals am 24. Oktober 2022 erfolgt.

Gestützt auf diese Erwägungen kam das Verwaltungsgericht zum Schluss, angesichts der guten bzw. sehr guten Bewertungen des Verhaltens während der überwiegenden Anstellungsdauer sei der fragliche Abschnitt des Arbeitszeugnisses in Anlehnung an frühere Zwischenzeugnisse zu ergänzen:

„Wir schätzten Frau A. als hilfsbereite, aufgeschlossene und

freundliche Mitarbeiterin, die ihre Meinung offen aussprach, andere Meinungen akzeptiert und kritikfähig ist. Sie arbeitete teamorientiert und kommunizierte offen. Sie nutzte den eigenen Handlungsspielraum, um die Anliegen der Kunden zu erfüllen und legte Wert auf eine gründliche, zuvorkommende sowie fundierte Beratung. Ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitenden und der Kundschaft war loyal und sie identifizierte sich sowohl mit dem Unternehmen als auch den Aufgaben."

4.3. Während das Verwaltungsgericht allerdings davon ausging, dass eine ausdrücklich lobende Erwähnung der Wesensart und Umgangsformen dem Sachverhalt bzw. dessen angemessener Gewichtung nicht entspräche, beantragt die Beschwerdeführerin im Verfahren vor Bundesgericht, der zuletzt zitierte Satz („Ihr Verhalten…") sei durch folgende Formulierung zu ersetzen:

„Aufgrund ihrer sympathischen und ausgeglichenen Wesensart sowie ihrer professionellen und respektvollen Umgangsformen wurde Frau A. von Vorgesetzten, Mitarbeitenden und der Kundschaft überaus geschätzt. Sie war loyal und identifizierte sich mit dem Unternehmen als auch mit ihren Aufgaben."

Sie wirft dem Verwaltungsgericht eine willkürliche Sachverhaltsfeststellung vor und betont, sie sei über 20 Jahre beim Kanton angestellt gewesen, ohne dass ihr Verhalten bemängelt worden sei. Als es im Jahr 2022 zu einer personellen Umstrukturierung gekommen sei, habe sich die Dynamik im Team zunehmend verändert. Aufgrund fehlender flankierender Massnahmen hätten die Arbeitslast und der Druck zugenommen. Sie habe sich aufgrund der psychischen Überlastung aufgrund von Mobbinghandlungen in einer immer aussichtsloseren Lage befunden und nicht mehr gewusst, an wen sie sich hätte wenden können. Die Audioaufnahme sei aus einer gewissen Notsituation entstanden und sie selbst habe sie unmittelbar danach offengelegt. Bei den negativen Punkten handle es sich um völlig isolierte Vorfälle und unwichtigere Kleinigkeiten. Es sei unhaltbar, wenn sie nach einer derart langen und insgesamt

positiv verlaufenen Anstellung ein Schlusszeugnis erhalte, das faktisch nur die letzten Wochen ihres Arbeitsverhältnisses widerspiegle. Ein solches Vorgehen verletze das Willkürverbot und den Grundsatz der Fairness in stossender Weise. Zu verweisen sei auch auf die durchgehend positiven (Zwischen-)Zeugnisse aus den Jahren 2022 und 2012. Weil die Vorinstanz diese klaren und übereinstimmenden Belege ausser Acht gelassen habe, werde der Zweck des Schlusszeugnisses verfehlt und das Urteil entbehre einer tragfähigen Grundlage.

4.4. Das hier zu beurteilende Arbeitszeugnis bezieht sich auf die Anstellung der Beschwerdeführerin bei der Beschwerdegegnerin, das heisst der Kantonspolizei. Diese Anstellung dauerte gemäss dem Arbeitszeugnis vom 1. Juli 2012 bis zum 30. April 2024. Es ist vor diesem Hintergrund nicht ersichtlich, weshalb das Verwaltungsgericht (Zwischen-)Zeugnisse, die sich auf andere Anstellungsverhältnisse und Zeitperioden beziehen, hätte berücksichtigen sollen. Auch ist nicht zu beanstanden, dass es der Leistung und dem Verhalten während der letzten Zeit eine erhöhte Bedeutung beimass (vgl. Urteil 1C_400/2024 vom 23. April 2025 E. 4.1). Wie aus den oben wiedergegebenen Erwägungen hervorgeht, zog es zudem die gesamte Anstellungsdauer in Betracht, wobei es sich hinsichtlich der positiven als auch der negativen Punkte auf Belege im Personaldossier (insbesondere Mitarbeiterbeurteilungen) stützte. Die Vorbringen der Beschwerdeführerin erschöpfen sich dagegen weitgehend in einer anderen Gewichtung dieser Punkte. Ihre Behauptungen, der Arbeitsdruck sei wegen fehlender flankierender Massnahmen angestiegen, es sei zu Mobbinghandlungen gekommen und die heimliche Audioaufnahme sei aufgrund einer Notsituation entstanden, konkretisiert oder belegt sie in keiner Weise. Insgesamt ist ihre Rüge der willkürlichen Sachverhaltsfeststellung und Rechtsanwendung somit unbegründet, soweit sie hinreichend substanziiert wurde.

Wie promptet man richtig?

geschrieben von Dr. Michael Merker | August 14, 2026

Wie erhält man von KI bessere und zuverlässigere Antworten? Das ist entscheidend für den guten Einsatz von KI – insbesondere am Arbeitsplatz. Das wollen wir alle können und das ist auch möglich. Und wer weiss wohl am besten, wie es geht? Wir haben die KI gefragt, was wir tun müssen, damit sie zufrieden und leistungsfähig ist. Das ist die Antwort.

Künstliche Intelligenz ist schnell und gründlich. Ob für Recherchen, Textentwürfe, Ideenfindung oder Problemlösungen – KI-Systeme wie ChatGPT können in wenigen Sekunden umfangreiche Informationen liefern. Auch in der öffentlichen Verwaltung werden solche Werkzeuge zunehmend genutzt, beispielsweise zur Vorbereitung von Berichten, zur Strukturierung von Informationen oder zur Unterstützung bei administrativen Aufgaben.

Die Qualität der Antworten hängt jedoch entscheidend von einer Sache ab: Dem Prompt – einfacher und verständlicher gesagt: Fragestellung, Arbeitsanweisung.

Präzise und strukturiert

Als Prompt bezeichnet man damit die Eingabe im Textfeld, die man einer KI gibt. Viele Nutzer stellen fest, dass sie auf dieselbe Frage unterschiedliche Ergebnisse erhalten können. Der Grund dafür liegt häufig nicht in der KI selbst, sondern in der Art der Anfrage. Wer präzise und strukturiert promptet, erhält in der Regel deutlich bessere Ergebnisse.

Dabei ist Prompting keine technische Spezialdisziplin für Informatiker oder KI-Experten. Vielmehr handelt es sich um eine neue Form der Kommunikation. Wer lernt, einer KI klare

Aufgaben zu geben, kann ihr Potenzial wesentlich besser nutzen. In gewisser Weise ähnelt dies der Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden oder externen Fachpersonen: Je klarer die Aufgabenstellung, desto besser das Resultat.

Gerade in der öffentlichen Verwaltung, wo Informationen korrekt, nachvollziehbar und zielgruppengerecht aufbereitet werden müssen, kann gutes Prompting einen erheblichen Unterschied machen. Es spart Zeit, verbessert die Qualität von Entwürfen und unterstützt bei der Strukturierung komplexer Themen.

Öffentliches Personal Schweiz hat mit KI gesprochen, hier sind die Antworten.

Was ist ein guter Prompt?

Ein guter Prompt beschreibt möglichst genau, was man erreichen möchte. Die KI kann nur mit den Informationen arbeiten, die sie erhält. Unklare oder sehr allgemeine Fragen führen daher oft zu oberflächlichen Antworten. Ein einfaches Beispiel:

Schlechter Prompt:	Erkläre Datenschutz.
Besserer Prompt:	Erkläre die wichtigsten Grundsätze des Datenschutzes für Mitarbeitende einer kantonalen Verwaltung in der Schweiz. Nenne typische Risiken im Arbeitsalltag und erläutere die wichtigsten Verhaltensregeln in verständlicher Sprache.

Im zweiten Beispiel kennt die KI das Ziel, die Zielgruppe und den gewünschten Umfang der Antwort. Noch deutlicher wird der Unterschied bei komplexeren Fragestellungen.

Schlechter Prompt:	Wie kann eine Gemeinde digitaler werden?

Besserer Prompt:	Welche digitalen Dienstleistungen könnten in einer Schweizer Gemeinde mit rund 10’000 Einwohnern eingeführt werden? Berücksichtige Kosten, Nutzen für die Bevölkerung, organisatorische Herausforderungen und Datenschutzaspekte. Stelle die Ergebnisse in einer Tabelle dar.

Je mehr relevante Informationen die KI erhält, desto besser kann sie die Antwort auf die tatsächlichen Bedürfnisse zuschneiden.

Warum gute Prompts so wichtig sind

Viele Menschen erwarten von einer KI sofort perfekte Antworten. Tatsächlich funktioniert die Zusammenarbeit mit KI jedoch ähnlich wie ein Gespräch mit einer Fachperson. Wer nur eine allgemeine Frage stellt, erhält meist eine allgemeine Antwort. Wer hingegen präzise Anforderungen formuliert, bekommt deutlich bessere Ergebnisse.

Ein guter Prompt hilft der KI dabei,
- den Kontext zu verstehen,
- die richtige Zielgruppe anzusprechen,
- den gewünschten Detaillierungsgrad zu wählen,
- relevante Aspekte zu berücksichtigen,
- die Antwort sinnvoll zu strukturieren.

Dadurch steigt nicht nur die Qualität der Antwort, sondern häufig auch deren praktische Nutzbarkeit.

Die wichtigsten Regeln für erfolgreiche Prompts

1. Das Ziel klar formulieren
Zu Beginn sollte klar sein, welches Ergebnis erwartet wird. Möchte man eine Zusammenfassung, eine Analyse, einen Vergleich oder konkrete Handlungsempfehlungen?

Beispiel:	Vergleiche die Vor- und Nachteile von Homeoffice und Präsenzarbeit für Mitarbeitende einer öffentlichen Verwaltung in der Schweiz.
Noch besser:	Vergleiche die Vor- und Nachteile von Homeoffice und Präsenzarbeit für eine Gemeindeverwaltung mit 50 Mitarbeitenden. Berücksichtige Produktivität, Bürgerkontakt, Datenschutz und Führung. Formuliere eine Empfehlung für die Verwaltungsleitung.

Je genauer das Ziel beschrieben wird, desto zielgerichteter fällt die Antwort aus.

2. Kontext liefern

Je mehr relevante Hintergrundinformationen vorhanden sind, desto genauer kann die KI antworten.

Beispiel:	Ich arbeite in einer Gemeindeverwaltung und soll einen Informationsanlass für die Bevölkerung zum Thema digitale Dienstleistungen vorbereiten. Welche Themen sollten behandelt werden?

Der zusätzliche Kontext ermöglicht eine wesentlich gezieltere Antwort.

Hilfreiche Kontextinformationen können sein:

- Organisationsgrösse
- Zielsetzung
- Budget
- Zeitrahmen
- rechtliche Rahmenbedingungen
- vorhandene Ressourcen
- politische Vorgaben

Beispiel:	Unsere Gemeinde plant die Einführung eines Online-Schalters. Das Budget ist begrenzt und die Bevölkerung besteht zu einem grossen Teil aus älteren Personen. Welche Funktionen sollten prioritär umgesetzt werden?

Mit diesen Angaben kann die KI wesentlich praxisnähere Empfehlungen liefern.

3. Zielgruppe definieren
Die gleiche Information kann für unterschiedliche Zielgruppen unterschiedlich aufbereitet werden.

Beispiele:
– Erkläre es einem Primarschüler.
– Erkläre es einer Gemeinderätin ohne Fachkenntnisse.
– Erkläre es einem IT-Spezialisten einer kantonalen Verwaltung.

Dadurch passt die KI Sprache, Detailtiefe und Beispiele entsprechend an.

Ein häufiger Fehler besteht darin, die Zielgruppe nicht zu nennen. Dadurch entsteht oft eine Antwort, die entweder zu technisch oder zu oberflächlich ist.

Praxisbeispiel:	Erkläre die elektronische Identität (E-ID) für die Bevölkerung einer Gemeinde in einfacher Sprache und ohne technische Fachbegriffe.

Die Antwort wird deutlich verständlicher ausfallen als ohne diese Vorgabe.

4. Format vorgeben
Oft hilft es, die gewünschte Struktur direkt zu nennen.

Beispiele:
– Antworte in Stichpunkten.
– Erstelle eine Tabelle.
– Schreibe einen Fachartikel mit Einleitung, Hauptteil und Fazit.
– Fasse die wichtigsten Punkte in fünf Bulletpoints zusammen.

Weitere mögliche Formate sind:
– Checklisten

– Projektpläne
– Präsentationsfolien
– FAQ-Listen
– Entscheidungsgrundlagen
– Protokollentwürfe

Beispiel:	Erstelle eine Checkliste für die Einführung eines digitalen Dokumentenmanagementsystems in einer Gemeindeverwaltung.

Die Antwort wird dadurch sofort praktisch nutzbar.

5. Kritische Prüfung verlangen
KI-Systeme können Fehler machen oder Informationen unvollständig darstellen. Deshalb lohnt es sich, die KI ausdrücklich zu einer kritischen Betrachtung aufzufordern.

Beispiel:	Analysiere die Vor- und Nachteile der Einführung eines digitalen Portals für die Einwohnerinnen und Einwohner. Weise auf Unsicherheiten, Risiken und mögliche Gegenargumente hin.

Dadurch entstehen häufig ausgewogener und differenziertere Antworten.

Besonders hilfreich sind Formulierungen wie:
– Welche Risiken wurden bisher nicht berücksichtigt?
– Welche Gegenargumente könnten Kritiker vorbringen?
– Welche Annahmen liegen dieser Einschätzung zugrunde?
– Welche rechtlichen Fragen müssten zusätzlich geprüft werden?

Solche Ergänzungen fördern eine kritischere und oft realistischere Betrachtung.

Praktische Tipps für bessere Ergebnisse

Die KI eine Rolle übernehmen lassen
Eine bewährte Methode besteht darin, der KI eine bestimmte Rolle zuzuweisen.

Beispiele:

- Du bist Datenschutzbeauftragter einer kantonalen Verwaltung.
- Du bist Organisationsberater für Gemeinden.
- Du bist Kommunikationsexperte im öffentlichen Sektor.

Dadurch orientiert sich die Antwort stärker an der gewünschten Perspektive.

Schrittweise arbeiten

Komplexe Aufgaben sollten nicht in einem einzigen Prompt erledigt werden.

Statt:	Erstelle ein vollständiges Konzept zur Digitalisierung unserer Verwaltung.
Besser:	1. Ausgangslage analysieren 2. Handlungsfelder identifizieren 3. Prioritäten festlegen 4. Massnahmen entwickeln 5. Umsetzungsplan erstellen

Die Ergebnisse werden dadurch meist deutlich besser.

Beispiele verlangen

Beispiele erhöhen den praktischen Nutzen erheblich.

Beispiel:	Nenne drei konkrete Beispiele aus Schweizer Gemeinden.
Oder:	Zeige anhand eines fiktiven Praxisfalls, wie dieser Prozess ablaufen könnte.

Die Antwort überarbeiten lassen

Viele Nutzer vergessen, dass die KI ihre eigenen Antworten verbessern kann.

Beispiele:

- Vereinfache den Text.
- Formuliere den Bericht sachlicher.
- Kürze die Antwort auf eine Seite.

– Schreibe den Text für eine politische Behörde um.

Dadurch lässt sich die Qualität oft erheblich steigern.

Die Rolle von Rückfragen
Ein häufiger Fehler besteht darin, nach der ersten Antwort aufzuhören. KI funktioniert oft am besten als Dialog.

Beispiele für sinnvolle Nachfragen:
– Welche Annahmen liegen deiner Antwort zugrunde?
– Welche Alternativen gibt es?
– Wo könnten Fehler in deiner Analyse liegen?
– Kannst du die Antwort anhand konkreter Beispiele aus einer Schweizer Verwaltung erläutern?
– Welche Quellen oder Daten wären zur Überprüfung sinnvoll?

Durch solche Rückfragen wird die Qualität der Ergebnisse oft deutlich verbessert. Professionelle Anwender arbeiten häufig in mehreren Schritten. Sie betrachten die erste Antwort als Entwurf und entwickeln diese anschliessend weiter.

Ein möglicher Dialog könnte so aussehen:
1. Erste Analyse erstellen lassen.
2. Risiken ergänzen lassen.
3. Handlungsempfehlungen formulieren lassen.
4. Die Empfehlungen priorisieren lassen.
5. Die Ergebnisse für die Verwaltungsleitung zusammenfassen lassen.

Auf diese Weise entsteht schrittweise ein deutlich hochwertigeres Resultat.

Typische Anwendungsfälle in der öffentlichen Verwaltung

KI kann in vielen Bereichen unterstützen.

Recherche und Informationsaufbereitung

Beispiel:	Fasse die wichtigsten Entwicklungen im Bereich Smart City für Schweizer Gemeinden zusammen.

Vorbereitung von Sitzungen

Beispiel:	Erstelle eine Traktandenliste für eine Sitzung zur Einführung eines digitalen Einwohnerportals.

Kommunikation

Beispiel:	Formuliere eine Medienmitteilung zur Einführung eines neuen Online-Schalters.

Projektmanagement

Beispiel:	Erstelle einen Projektstrukturplan für die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems.

Wissensvermittlung

Beispiel:	Erkläre den Mitarbeitenden die wichtigsten Datenschutzregeln in verständlicher Sprache.

Was KI nicht leisten kann

Trotz grosser Fortschritte ist KI nicht unfehlbar.

Zu den wichtigsten Einschränkungen gehören:
– KI kann falsche Informationen erzeugen.
– Sie kann Zusammenhänge missverstehen.
– Sie besitzt kein eigenes Fachwissen im menschlichen Sinn.
– Sie kann Quellen teilweise ungenau wiedergeben.
– Sie ersetzt keine Fachpersonen in rechtlichen, medizinischen oder finanziellen Fragen.
– Sie kann keine verbindlichen Auskünfte zu Gesetzen, Verordnungen oder behördlichen Weisungen erteilen.

Deshalb sollten wichtige Informationen stets überprüft werden. Dies gilt insbesondere im öffentlichen Dienst, wo

Entscheidungen häufig rechtliche, politische oder gesellschaftliche Auswirkungen haben.

Besondere Vorsicht ist geboten bei:
- Gesetzesauslegungen
- Datenschutzfragen
- Personalrecht
- Beschaffungsverfahren
- Finanzentscheiden
- politischen Fragestellungen

KI kann wertvolle Hinweise liefern, die Verantwortung für Entscheidungen bleibt jedoch immer beim Menschen.

Ein universelles Prompt-Schema

Für viele Anwendungsfälle eignet sich folgende Struktur:

Rolle:	Du bist Experte für [Thema].
Aufgabe:	[Was soll erledigt werden?]
Kontext:	[Hintergrundinformationen]
Zielgruppe:	[Für wen ist die Antwort gedacht?]
Format:	[Tabelle, Liste, Artikel usw.]
Besondere Anforderungen:	[kritisch prüfen, Vor- und Nachteile nennen, Quellen erwähnen usw.]
Beispiel:	Du bist Experte für öffentliche Verwaltung und digitale Transformation. Analysiere die Chancen und Risiken der Einführung eines digitalen Schalterdienstes in einer mittelgrossen Schweizer Gemeinde. Die Antwort soll für die Verwaltungsleitung verständlich sein, maximal 800 Wörter umfassen und Chancen, Risiken sowie Handlungsempfehlungen enthalten.

Ein weiteres Beispiel:	Du bist Organisationsberater für Gemeinden. Erstelle einen Massnahmenplan zur Verbesserung der digitalen Dienstleistungen einer Gemeinde mit 15’000 Einwohnern. Berücksichtige Budgetbeschränkungen, Datenschutzanforderungen und die Bedürfnisse älterer Bevölkerungsgruppen. Stelle die Ergebnisse in einer priorisierten Tabelle dar.

Dieses Schema eignet sich für die meisten beruflichen Fragestellungen und kann beliebig erweitert werden.

Zehn schnelle Prompting-Tipps

- Formuliere das Ziel möglichst konkret.
- Liefere ausreichend Kontext.
- Definiere die Zielgruppe.
- Gib das gewünschte Format vor.
- Weise auf wichtige Rahmenbedingungen hin.
- Verlange eine kritische Betrachtung.
- Bitte um Beispiele aus der Praxis.
- Nutze Rückfragen zur Vertiefung.
- Lass Antworten überarbeiten und optimieren.
- Prüfe wichtige Informationen immer selbst.

Fazit

Die Qualität der Antworten einer KI hängt wesentlich von der Qualität der Fragen ab. Gute Prompts sind klar, präzise und enthalten ausreichend Kontext. Wer Ziel, Zielgruppe und gewünschtes Format definiert sowie kritische Rückfragen stellt, erhält deutlich bessere Ergebnisse.

Gerade für Mitarbeitende in der öffentlichen Verwaltung kann KI eine wertvolle Unterstützung sein – etwa bei Recherchen, der Aufbereitung von Informationen oder der Entwicklung von Entscheidungsgrundlagen. Gleichzeitig bleibt die Verantwortung für die fachliche Prüfung und die korrekte Anwendung von

Gesetzen und Vorschriften stets beim Menschen.

Wer KI erfolgreich einsetzen möchte, sollte sie nicht als magische Wissensmaschine betrachten, sondern als leistungsfähigen digitalen Assistenten. Die besten Ergebnisse entstehen dort, wo menschliches Fachwissen, kritisches Denken und gutes Prompting zusammenkommen.KI ist damit weniger eine Suchmaschine als vielmehr ein Gesprächspartner, dessen Leistungsfähigkeit durch präzise Anweisungen gesteuert wird. Die Kunst des Promptings besteht nicht darin, möglichst komplizierte Fragen zu formulieren, sondern möglichst klare.

Generationenwechsel im öffentlichen Dienst

geschrieben von Dr. Michael Merker | August 14, 2026

Einleitung

Der öffentliche Dienst in der Schweiz steht vor einem tiefgreifenden Wandel: Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in Pension, jüngere Generationen übernehmen Schritt für Schritt Verantwortung in Verwaltungen, Schulen, Gerichten, Polizei- und Sozialdiensten. Dieser Übergang bringt Herausforderungen mit sich – personell, organisatorisch und kulturell. Gleichzeitig eröffnet er aber auch die Möglichkeit, Bewährtes mit neuen Ideen zu verbinden. Denn der öffentliche Dienst verfügt über etwas, das in Zeiten rascher Veränderungen besonders wertvoll geworden ist: Stabilität, Verlässlichkeit und gesellschaftliche Bedeutung. Der Generationenwechsel ist deshalb weniger ein Bruch als vielmehr die Weitergabe eines Staffelstabs – von einer erfahrenen Generation an jene, die den Staat von morgen gestalten wird.

Wenn Erfahrung in Pension geht

Der Morgen im öffentlichen Dienst beginnt traditionell mit zwei Dingen: Kaffee und Kompetenz. Letztere fällt oft erst auf, wenn sie fehlt. Genau das wird die Schweiz in den kommenden Jahren verstärkt erleben. Die geburtenstarken Jahrgänge verabschieden sich Schritt für Schritt aus dem Berufsleben – und mit ihnen eine Generation, die Verwaltungen, Schulen, Gerichte und öffentliche Betriebe über Jahrzehnte geprägt hat.

Viele dieser Mitarbeitenden traten in den siebziger oder achtziger Jahren in den Dienst ein und blieben ihrem Arbeitgeber über Jahrzehnte treu. Sie begleiteten Reformen, Digitalisierungsschübe, politische Veränderungen und unzählige organisatorische Anpassungen. Manche kennen ihre Verwaltung besser als die eigene Westentasche. Andere erinnern sich noch daran, weshalb ein bestimmtes Formular existiert – selbst wenn niemand mehr genau weiss, wofür es ursprünglich gedacht war.

Mit ihrer Pensionierung endet nicht einfach ein Arbeitsverhältnis. Es geht ein enormer Schatz an Erfahrung, Wissen und institutioneller Erinnerung verloren. Gleichzeitig rückt eine jüngere Generation nach, die mit anderen Erwartungen, anderen Werkzeugen und teilweise auch anderen Vorstellungen von Arbeit in den öffentlichen Dienst eintritt.

Dieser Wandel betrifft nicht nur einzelne Ämter oder Abteilungen. Er verändert die Kultur der Arbeitswelt im Staat insgesamt.

Der öffentliche Dienst als Stabilitätsanker

Dabei lohnt sich zunächst ein Blick darauf, was den öffentlichen Dienst überhaupt auszeichnet. Gerade in der Schweiz funktioniert vieles bemerkenswert zuverlässig. Die Verwaltung arbeitet oft unspektakulär – und genau darin liegt ihre Stärke. Pässe werden ausgestellt, Schulen organisiert, Baugesuche geprüft, Sozialleistungen koordiniert und Infrastrukturen betrieben. Häufig nimmt man diese Leistungen erst wahr, wenn einmal etwas nicht funktioniert.

Der öffentliche Dienst sorgt für Kontinuität. Während Unternehmen fusionieren, Märkte schwanken und Trends kommen und gehen, bleiben staatliche Institutionen verlässliche Konstanten. Diese Stabilität verdankt sich nicht zuletzt den Menschen, die dort arbeiten.

Die ältere Generation hat diese Kultur entscheidend mitgeprägt: mit Pflichtbewusstsein, Fachwissen und einem starken Verantwortungsgefühl gegenüber Staat und Gesellschaft. Viele Beamte und Verwaltungsangestellte verstanden ihre Arbeit nie bloss als Job, sondern als Beitrag zum Funktionieren des Gemeinwesens.

Das bleibt auch für jüngere Generationen attraktiv.

Neue Generationen, neue Erwartungen
Allerdings verändert sich die Arbeitswelt – und damit auch der Blick auf den Beruf. Die jüngeren Generationen sind mit Digitalisierung, flexibleren Lebensentwürfen und einer dynamischeren Wirtschaft aufgewachsen. Sie bringen andere Erwartungen an Führung, Kommunikation und Arbeitsorganisation mit.

Das bedeutet aber nicht, dass sie weniger engagiert wären. Im Gegenteil: Viele junge Mitarbeitende suchen bewusst nach sinnstiftender Arbeit. Und genau hier besitzt der öffentliche Dienst einen grossen Vorteil. Wer in einer Gemeinde, einem Kanton oder beim Bund arbeitet, sieht häufig direkt, welchen Nutzen die eigene Tätigkeit für die Bevölkerung hat.

Der Unterschied liegt oft eher in der Art, wie gearbeitet werden soll. Flexiblere Arbeitszeiten, Homeoffice, Teilzeitmodelle oder moderne Führungsformen sind für jüngere Mitarbeitende selbstverständlich geworden. Der öffentliche Dienst hat in den vergangenen Jahren gezeigt, dass er sich hier durchaus bewegen kann – teilweise schneller, als man ihm früher zugetraut hätte.

Gerade die Pandemie wirkte dabei wie ein Beschleuniger. Viele

Verwaltungen stellten innert kurzer Zeit auf digitale Zusammenarbeit um und bewiesen eine Anpassungsfähigkeit, die zuvor oft unterschätzt wurde.

Zwischen Erfahrung und Erneuerung
Natürlich bringt der Generationenwechsel auch Reibungen mit sich. Unterschiedliche Arbeitsstile und Kommunikationsformen treffen aufeinander. Während ältere Mitarbeitende häufig grossen Wert auf klare Hierarchien und strukturierte Abläufe legen, wünschen sich jüngere Kolleginnen und Kollegen mehr Mitsprache und direkte Kommunikation.

Das führt gelegentlich zu charmanten Missverständnissen.

Wenn etwa ein langjähriger Abteilungsleiter sagt: „Das behalten wir im Auge“, versteht die jüngere Mitarbeiterin möglicherweise nicht sofort, ob damit eine strategische Priorität gemeint ist oder eher eine diplomatische Form des Aufschiebens. Umgekehrt sorgt die knappe Kommunikation mancher jüngeren Mitarbeitenden gelegentlich für Irritationen bei jenen, die E-Mails noch mit „Sehr geehrte Damen und Herren“ beginnen.

Doch genau in diesem Spannungsfeld entsteht oft etwas Wertvolles: Erfahrung trifft auf neue Perspektiven. Die älteren Mitarbeitenden bringen Gelassenheit, institutionelles Wissen und Praxiserfahrung mit. Die jüngeren hinterfragen Abläufe, denken digitaler und suchen pragmatische Lösungen.

Beides wird gebraucht.

Denn moderne Verwaltungen müssen gleichzeitig verlässlich und beweglich sein. Sie müssen gesetzliche Präzision mit zeitgemässem Service verbinden. Dafür braucht es unterschiedliche Kompetenzen und Generationen, die voneinander lernen.

Wenn Herr Meier in Pension geht
Besonders deutlich wird der Wandel beim sogenannten

Erfahrungswissen. In praktisch jeder Verwaltung gibt es Personen, die Prozesse, Hintergründe und historische Zusammenhänge kennen, die nirgends vollständig dokumentiert sind.

Diese Menschen sind oft weit mehr als reine Fachkräfte. Sie sind wandelnde Gedächtnisse ihrer Organisation. Wenn komplizierte Spezialfälle auftauchen, heisst es nicht selten: „Fragen wir Frau Keller, sie weiss das noch." Oder: „Herr Meier kennt die Geschichte dahinter."

Geht eine solche Person in Pension, merkt man manchmal erst, wie viel Wissen tatsächlich an einzelne Menschen gebunden war.

Viele Verwaltungen reagieren darauf inzwischen sehr bewusst. Übergaben werden sorgfältiger geplant, Wissen systematischer dokumentiert und jüngere Mitarbeitende früher in Verantwortung eingebunden. Das stärkt nicht nur die Organisation, sondern fördert auch den generationenübergreifenden Austausch.

Und häufig zeigt sich dabei: Die erfahrenen Mitarbeitenden geben ihr Wissen gerne weiter. Nicht selten mit einer gewissen Erleichterung darüber, dass sich endlich jemand für jene Excel-Datei interessiert, die seit 1998 „final_definitiv_neu_v3" heisst.

Der Wettbewerb um Talente

Eine weitere Herausforderung besteht darin, genügend qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen. Der Fachkräftemangel macht auch vor dem öffentlichen Dienst nicht halt. Besonders gefragt sind IT-Spezialisten, Juristinnen, Lehrpersonen, Pflegefachkräfte oder technische Fachleute.

Dabei konkurriert der Staat zunehmend mit der Privatwirtschaft.

Doch der öffentliche Dienst verfügt über Stärken, die gerade heute wieder an Bedeutung gewinnen. Sicherheit und Verlässlichkeit sind keineswegs altmodisch geworden. Ebenso

wenig attraktive Sozialleistungen, planbare Arbeitsbedingungen oder die Möglichkeit, Familie und Beruf gut miteinander zu vereinbaren.

Hinzu kommt ein Faktor, den viele junge Menschen sehr bewusst suchen: Sinnhaftigkeit. Der öffentliche Dienst arbeitet nicht primär für Quartalszahlen, sondern für das Funktionieren des Gemeinwesens. Das ist in Zeiten wachsender Unsicherheit ein starkes Argument.

Natürlich wird die Verwaltung nie dieselbe Dynamik entwickeln wie ein Start-up in Zürich-West mit Tischfussball und Kombucha-Bar. Aber sie muss das auch nicht. Ihre Stärke liegt gerade darin, langfristig und verantwortungsvoll zu handeln.

Digitalisierung verändert die Verwaltung

Der Generationenwechsel fällt zudem in eine Zeit tiefgreifender technologischer Veränderungen. Digitale Prozesse, künstliche Intelligenz und neue Kommunikationsformen verändern die tägliche Arbeit zunehmend.

Auch hier zeigt sich, wie wertvoll die Kombination unterschiedlicher Generationen sein kann.

Jüngere Mitarbeitende bewegen sich oft selbstverständlich in digitalen Arbeitswelten und bringen neue Ideen ein. Gleichzeitig braucht Digitalisierung Erfahrung, Augenmass und Verständnis für rechtliche sowie organisatorische Zusammenhänge – Kompetenzen, die langjährige Mitarbeitende mitbringen.

Denn Digitalisierung bedeutet im öffentlichen Dienst nicht einfach nur schnellere Technik. Es geht um Datenschutz, Rechtssicherheit, Nachvollziehbarkeit und Gleichbehandlung. Gerade deshalb erfolgt Veränderung in Verwaltungen manchmal vorsichtiger als in privaten Unternehmen.

Das mag gelegentlich etwas langsam wirken. Andererseits dürfte es viele Bürgerinnen und Bürger beruhigen, dass Steuerdaten

oder Einwohnerregister nicht nach dem Prinzip „Wir testen das mal live“ verwaltet werden.

Eine neue Arbeitskultur entsteht
Der Generationenwechsel verändert auch die Führungskultur. Junge Mitarbeitende erwarten mehr Austausch, regelmässiges Feedback und eine offenere Kommunikation. Viele Führungskräfte im öffentlichen Dienst reagieren darauf bereits mit neuen Ansätzen.

Flachere Hierarchien, projektbezogene Zusammenarbeit und interdisziplinäre Teams gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig bleibt die Stärke des öffentlichen Dienstes erhalten: Verlässlichkeit, Professionalität und ein hoher Qualitätsanspruch.

Interessanterweise nähern sich die Generationen dabei oft stärker an, als man zunächst denkt. Ältere Mitarbeitende schätzen zunehmend flexible Arbeitsformen, während jüngere durchaus Stabilität und klare Strukturen schätzen lernen.

Vielleicht entsteht daraus langfristig eine Arbeitskultur, die das Beste aus beiden Welten verbindet: Erfahrung und Offenheit, Kontinuität und Innovationsfähigkeit.

Kein Bruch, sondern eine Staffelübergabe
Der Generationenwechsel im öffentlichen Dienst ist deshalb weniger eine Krise als ein Übergang. Die Babyboomer hinterlassen grosse Fussstapfen – fachlich, organisatorisch und menschlich. Gleichzeitig bringt die jüngere Generation neue Kompetenzen und neue Perspektiven mit.

Entscheidend wird sein, diesen Übergang bewusst zu gestalten. Dort, wo Wissen geteilt, Verantwortung übertragen und unterschiedliche Arbeitsweisen respektiert werden, entsteht keine Schwächung des öffentlichen Dienstes, sondern seine Weiterentwicklung.

Der Staat lebt letztlich von den Menschen, die ihn tragen. Von

jenen, die über Jahrzehnte Verantwortung übernommen haben – und von jenen, die bereit sind, diese Verantwortung weiterzuführen.

Und vielleicht wird in einigen Jahren eine junge Verwaltungsmitarbeiterin erzählen, wie ihre Vorgänger noch dicke Papierdossiers archivierten und Sitzungszimmer ohne Videokonferenztechnik kannten. Gleichzeitig wird sie feststellen, dass manche Dinge zeitlos geblieben sind: der morgendliche Kaffee, der Sinn öffentlicher Arbeit – und das gute Gefühl, Teil eines Systems zu sein, auf das sich ein ganzes Land verlassen kann.