Aufhebungsvereinbarung – zehn Fragen und zehn Antworten

geschrieben von Dr. Michael Merker | August 13, 2025

Die Aufhebungsvereinbarung ist eine beliebte Alternative zur Kündigung. Sie ermöglicht flexible Lösungen und Vorteile für beide Parteien – birgt aber auch Risiken.

Im Folgenden werden zehn häufige Fragen zu Aufhebungsvereinbarungen beantwortet:

Was ist eine Aufhebungsvereinbarung?
Eine Aufhebungsvereinbarung ist ein Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit dem das Arbeitsverhältnis einvernehmlich beendet wird. Der Vereinbarung müssen beide Parteien zustimmen – dies, im Gegensatz zur Kündigung, welche einseitig möglich ist.

Soll ich eine Aufhebungsvereinbarung unterzeichnen?
Die Motive für eine Aufhebungsvereinbarung sind unterschiedlich. Im Regelfall gilt:

– Das (Haupt-) Interesse des Arbeitgebers liegt darin, dass er das Anstellungsverhältnis ohne Risiko einer (aussergerichtlichen oder gerichtlichen) Auseinandersetzung über die ansonsten erforderliche Kündigung bzw. deren Folgen definitiv beenden kann.
– Das (Haupt-) Interesse des Arbeitnehmers liegt darin, dass er Vorteile gegenüber einer «normalen» Kündigung erlangen kann. Möglich sind Entschädigungszahlungen, die Verlängerung oder Abkürzung der Kündigungsfrist, Abfindungen, Freistellung, Einfluss auf die Formulierung des Arbeitszeugnisses etc.

Vorsicht: Bei der Aushandlung einer Aufhebungsvereinbarung haben beide Parteien finanzielle Interessen und diese liegen diametral auseinander. Der Arbeitnehmer muss daher genau

prüfen, ob ihm die Vereinbarung gegenüber einer Kündigung tatsächlich Vorteile bringt.

Klar ist, dass der Arbeitnehmer eine Aufhebungsvereinbarung nur unterzeichnen soll, wenn ihm diese gegenüber einer Kündigung tatsächlich (bedeutende) Vorteile bringt. Die Unterzeichnung einer Aufhebungsvereinbarung rein aus «Goodwill» bzw. zur Vermeidung von Diskussionen birgt Risiken (vgl. zu zwei Nachteilen die Antwort zur übernächsten Frage).

Muss ich die Aufhebungsvereinbarung sofort unterzeichnen?
Wenn die Aufhebungsvereinbarung vom Arbeitgeber vorgelegt wird, muss dem Arbeitnehmer gemäss bundesgerichtlicher Rechtsprechung eine angemessene Überlegungsfrist zugestanden werden. Das Bundesgericht liess in einem Fall eine Frist von zwei Tagen genügen – zur eingehenden Prüfung der Vereinbarung (und ggf. zur Inanspruchnahme einer Beratung) sind in der Praxis längere Fristen üblich. Vor Ort sollte eine Aufhebungsvereinbarung jedenfalls nicht unterzeichnet werden – auch und gerade nicht auf Druck des Arbeitgebers.

Wann ist eine Aufhebungsvereinbarung ungültig?
Die bundesgerichtliche Rechtsprechung lässt sowohl für privatrechtliche als auch öffentlich-rechtliche Anstellungsverhältnisse eine einvernehmliche Auflösung zu. Eine Aufhebungsvereinbarung kann für den Arbeitnehmer aber einschneidende Folgen haben. Zwei Beispiele:

– Wird der Arbeitnehmer nach einer Kündigung krank, so verlängert sich die Kündigungsfrist um bis zu 180 Tage. Schliesst der Arbeitnehmer eine Aufhebungsvereinbarung und wird im Anschluss krank, gilt dieser zeitliche Kündigungsschutz nicht.
– Eine Auflösung im gegenseitigen Einvernehmen wird von der Arbeitslosenversicherung als Selbstkündigung qualifiziert. Wird in der Vereinbarung nicht (wahrheitsgetreu) festgehalten, dass der

Arbeitgeber andernfalls (ohne Verschulden des Arbeitnehmers) die Kündigung ausgesprochen hätte, drohen bis zu 60 Einstelltage.

Gemäss konstanter bundesgerichtlicher Rechtsprechung darf eine Aufhebungsvereinbarung nicht nur dem Arbeitgeber Vorteile bringen. Sie bedarf (auch) einer Rechtfertigung durch die Interessen des Arbeitnehmers. Es muss sich um einen «echten Vergleich» handeln, in welchem beide Parteien Zugeständnisse machen.

Welche Folgen hat eine ungültige Aufhebungsvereinbarung?
In der Lehre besteht Uneinigkeit darüber, ob die Parteien in die Lage zurückzuversetzen sind, in der sie ohne den Abschluss des Aufhebungsvertrags wären oder ob das Arbeitsverhältnis trotz Ungültigkeit der Aufhebungsvereinbarung aufgehoben bleibt.

Gemäss bundesgerichtlicher Rechtsprechung ist eine unzulässige Aufhebungsvereinbarung nichtig. Die Nichtigkeit führt dazu, dass für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses eine Kündigung erforderlich ist. Wenn die Aufhebungsvereinbarung abgeschlossen wurde, nachdem bereits eine Kündigung ausgesprochen worden war, entfaltet diese frühere Kündigung ihre Wirkung. Wurde jedoch vor dem Aufhebungsvertrag keine Kündigung ausgesprochen, muss die Kündigung unter Einhaltung der Kündigungsfrist nachgeholt werden.

Was muss bei der Vereinbarung einer Freistellung beachtet werden?
Mit der Aufhebungsvereinbarung vereinbaren die Parteien häufig, dass der Arbeitnehmer für die restliche Dauer des Arbeitsverhältnisses freigestellt wird. Die Freistellung entbindet einen Arbeitnehmer während deren Dauer bei voller Lohnzahlung von der Pflicht zur Arbeitsleistung. Eine solche Freistellung ist zulässig. Zu empfehlen sind folgende Ergänzungen:

– Ferien- und Überstundenguthaben: Es ist zu vereinbaren, ob und ggf. zu welchem Teil Ferien- und Überstundenguthaben durch die Freistellung abgegolten werden. Im Sinne einer Faustregel gilt, dass 1/3 der Freistellungsdauer zur Kompensation von Ferien zur Verfügung steht. Höhere Ferien- und Überstundenguthaben sind zu entschädigen. Das Bundesgericht betonte jedoch stets die Relevanz des Einzelfalls.

– Anrechnung neuer Verdienst: Es ist zu vereinbaren, ob und mit welchen Folgen der Arbeitnehmer bereits während der Freistellungsdauer eine neue Stelle antreten darf. Üblich ist, dass ein allfällig während des restlichen Anstellungsverhältnisses erzieltes Einkommen an die Lohnzahlungspflicht des Arbeitgebers angerechnet wird.

Hat der Arbeitnehmer Anspruch auf eine Abgangsentschädigung?
Die Antwort ergibt sich aus dem einschlägigen Personalerlass. Abgangsentschädigungen bzw. Abfindungen sind in Personalerlassen (teilweise, teilweise aber auch nicht) für den Fall einer unverschuldeten Kündigung nach einer bestimmten Anzahl Dienst- und Altersjahre vorgesehen. Damit besteht auch eine (implizite oder explizite) Grundlage für eine Abgangsentschädigung im Falle einer unverschuldeten einvernehmlichen Auflösung.

Daneben kann sich ein Anspruch auf eine Entschädigung («Pönale») ergeben, wenn die Kündigung des Arbeitgebers rechtswidrig bzw. missbräuchlich war (oder wäre).

Kann eine Aufhebungsvereinbarung während einer Sperrfrist geschlossen werden?
Das Bundesgericht hat mehrfach bestätigt, dass Aufhebungsverträge auch während einer bereits bestehenden Sperrfrist gültig geschlossen werden können, also z.B. während Krankheit oder Schwangerschaft, sofern damit nicht die Umgehung des Kündigungsschutzes bezweckt werden soll. Bei laufender Sperrfrist misst das Bundesgericht die Zulässigkeit

eines Aufhebungsvertrags ebenfalls daran, ob dem Arbeitnehmer angemessener Ersatz – als Ausgleich für die Rechte, auf die verzichtet werden – zugesprochen wird. In diesem Fall hat der Arbeitgeber erhebliche Leistungen zu erbringen bzw. erhebliche Zugeständnisse zu machen.

Muss auch das Arbeitszeugnis geregelt werden?
Die Klausel «auf Wunsch hin wird dem Arbeitnehmer ein wohlwollendes Arbeitszeugnis ausgestellt» bringt dem Arbeitnehmer keine Vorteile – im Gegenteil: Der Anspruch auf ein wohlwollendes Arbeitszeugnis besteht bereits von Gesetzes wegen. Es empfiehlt sich, den Wortlaut (inkl. Schlusssatz) des Arbeitszeugnisses in der Vereinbarung zu regeln. Dadurch lassen sich nachträgliche Diskussionen vermeiden – und das ist das Ziel einer Aufhebungsvereinbarung.

Was ist eine Saldoklausel?
Mit einer Saldoklausel (z.B. «Mit der Erfüllung dieser Vereinbarung sind die Parteien per Saldo aller gegenseitigen Ansprüche auseinandergesetzt») bestätigen die Parteien, dass sie keine weiteren Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis mehr haben. Die Klausel ist für beide Parteien wichtig, schafft Rechtssicherheit und verhindert nachträgliche Diskussionen. Umso wichtiger ist aber, dass der Arbeitnehmer prüft, ob mit der Vereinbarung sämtliche Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis geregelt wurden (z.B. auch Ferien- oder Überstundenguthaben).

Gesundheit am Arbeitsplatz – Wir alle können etwas dafür

tun!

geschrieben von Enesa Sefedini | August 13, 2025

Wir verbringen einen grossen Teil unseres Lebens bei der Arbeit. Umso wichtiger ist es, dass wir uns dort wohlfühlen. Ein gesunder Arbeitsplatz macht nicht nur den Körper, sondern auch den Kopf fit – und sorgt dafür, dass wir mit mehr Energie und Freude durch den Tag gehen.

Kleine Dinge, die viel bewirken

– **Mehr Bewegung**: Einfach mal aufstehen, sich strecken oder ein paar Schritte gehen – das tut gut und macht den Kopf frei.
– **Den Körper schonen**: Ein bequemer Stuhl, ein gut eingestellter Bildschirm und eine entspannte Haltung sind wichtig für Rücken und Nacken.
– **Pausen machen**: Wer sich zwischendurch Zeit zum Durchatmen nimmt, kann sich besser konzentrieren und bleibt länger fit.
– **Miteinander reden**: Ein freundliches Wort und ein gutes Miteinander machen den Arbeitstag gleich leichter.
– **Gut essen und trinken**: Ein Glas Wasser mehr und ein kleiner gesunder Snack geben neue Energie.

Warum das zählt

Wir alle wollen gesund und ausgeglichen bleiben – bei der Arbeit und auch danach. Schon kleine Veränderungen können den Unterschied machen. Jeder von uns kann dazu beitragen.

Gemeinsam für mehr Wohlbefinden

Gesundheit am Arbeitsplatz ist Teamarbeit. Wenn wir alle ein bisschen darauf achten, wird der Arbeitsalltag angenehmer – für uns selbst und für alle um uns herum.

Teste dich selbst!

Möchtest du wissen, wie gesund dein Arbeitsplatz wirklich ist?

Dann mach den Check! Dort findest du einfache Fragen, mit denen du herausfinden kannst, was schon gut läuft – und wo du vielleicht noch etwas verbessern kannst.

Bericht zur Mitgliederversammlung 2025

geschrieben von MLaw Steven Hürlimann | August 13, 2025

Rund 70 Mitglieder und Gäste nahmen an der diesjährigen Mitgliederversammlung des Baselstädtischen Angestellten-Verbandes (BAV) teil, welche am 5. Juni 2025 im Universitätsspital Basel stattfand.

Der statutarische Teil der Mitgliederversammlung, durch welchen – wie üblich – BAV-Präsident **Dr. Gregor Thomi** gekonnt führte, dauerte rund eine Stunde. Sämtliche Anträge des Vorstandes wurden – grösstenteils einstimmig – angenommen. Dies bedeutet im Einzelnen:

Das Protokoll der ordentlichen Mitgliederversammlung 2024, der Jahresbericht 2024 sowie die Jahresrechnung 2024 wurden genehmigt und dem Vorstand wurde von der Mitgliederversammlung Décharge erteilt. Der eingetretene Jahresverlust 2024 wurde auf die neue Rechnung vorgetragen. Ebenfalls genehmigt wurde das Budget 2025.

Des Weiteren hat die Mitgliederversammlung den Vorstand zur teilweisen Auflösung des Aktionsfonds I zwecks Deckung des eingetretenen Verlusts ermächtigt. Dr. Gregor Thomi erläuterte den anwesenden Mitgliedern, dass der Jahresverlust 2024 insbesondere auf Mehrausgaben in verschiedenen Bereichen (es

wird alles immer teurer), welche sich summieren, sowie offene Mitgliederbeiträge in Höhe von über CHF 15’000 zurückzuführen ist. Im Rechnungsjahr 2021 hat der BAV noch einen Gewinn gemacht. Im Jahr 2022 stand jedoch der Jubiläumsanlass an, der über CHF 30‘000 kostete. Der Vorstand war sich damals bewusst, dass der Verband dadurch im Jahr 2022 einen Verlust einfahren wird, befand es aber für wichtig und angezeigt, dass der BAV sein 125-jähriges Jubiläum ordentlich feiert. Der Vorstand hat sich damals vorbehalten, zu einem späteren Zeitpunkt – wenn nötig – auf den Aktionsfonds I des Verbandes zurückzugreifen, um ein allfälliges Defizit zu decken. Der Aktionsfonds I wurde über Jahrzehnte geäufnet, mit dem Zweck, Kapital für spezielle Aktionen und Anlässe zur Verfügung zu haben.

Um den finanziellen Negativtrend zu stoppen und die Existenz des Verbandes in der heutigen Form zu sichern und langfristig zu gewährleisten, hat der Vorstand diverse weitere Massnahmen eingehend geprüft und schliesslich beschlossen. Im Vordergrund stand dabei, dass beim Leistungsangebot des Verbandes keinerlei Abstriche gemacht werden sollen. Der BAV soll sich weiterhin im bisherigen Umfang in die Sozialpartnerschaft einbringen können und nach wie vor einen qualitativ hochwertigen, unentgeltlichen Rechtsschutz für die Mitglieder anbieten können.

Der Vorstand hat beschlossen, die Digitalisierung voranzutreiben und gleichzeitig Geld einzusparen. Ab dem Jahr 2026 wird die Einladung für die Mitgliederversammlung sowie weitere Verbandskorrespondenz nur noch elektronisch verschickt. Dies bedeutet, dass der Jahresbericht künftig zwar weiterhin professionell gestaltet, aber nicht mehr gedruckt wird. Mit dem Verzicht, den Jahresbericht zu drucken und den wegfallenden Porti sowie weiteren Druckkosten lassen sich jährlich mehrere tausend Franken einsparen. Die Mitglieder sind aufgefordert, dem Sekretariat ihre aktuelle E-Mail-Adresse mitzuteilen. Für Mitglieder, die keine E-Mail-Adresse haben, wird sich eine Lösung finden. Ebenso wird sich eine

Lösung für Mitglieder finden, welche die Korrespondenz zwingend noch per Post erhalten wollen.

Der Verband versucht laufend auch in anderen Bereichen, Kosten einzusparen, sofern damit kein Qualitätsverlust verbunden ist. Es werden beispielweise günstigere Alternativen für bestehende Software-Lösungen geprüft. BAV-Präsident Dr. Gregor Thomi konstatierte, dass der Verband trotz der eingeleiteten Sparmassmassnahmen nicht um eine Mitgliederbeitragserhöhung herumkommt. Die Mitgliederbeiträge wurden seit dem Jahr 2013 nicht mehr erhöht. Seither sind jedoch die allgemeinen Kosten, etwa für Dienstleistungen, Infrastruktur und Kommunikation, kontinuierlich gestiegen. Der Lohn der Aktivmitglieder wurde in den letzten Jahren laufend an die gestiegene Teuerung angepasst; der Mitgliederbeitrag beim BAV hingegen nicht. Gleichzeitig befinden sich die Mitgliederbeiträge des BAV im Vergleich zu anderen lokalen Personalverbänden auf einem deutlich tieferen Niveau. Um der Entwicklung Rechnung zu tragen, schlug der Vorstand eine moderate Anpassung der Mitgliederbeiträge vor:

– *Aktivmitglieder*: Erhöhung um CHF 25 pro Jahr (somit rund CHF 2.00 pro Monat)
– *Pensionierte Mitglieder / Lehrlinge*: Erhöhung um CHF 15 pro Jahr (somit CHF 1.25 pro Monat)

Die Mitgliederversammlung folgte dem Vorstand und beschloss für das Jahr 2026 folgende Mitgliederbeiträge:

– *Aktivmitglieder*: CHF 185.00
– *Pensionierte Mitglieder / Lehrlinge*: CHF 95.00

Diese Beitragserhöhung wird es dem Verband ermöglichen, entspannter in die Zukunft zu schauen und das aktuelle, attraktive Leistungsangebot aufrechtzuerhalten.

Für den Vorstand und den Beirat des BAV endete mit der Mitgliederversammlung vom 5. Juni 2025 eine dreijährige

Amtsdauer. Gemäss Art. 9 der Statuten des BAV gehören die Wahl des Vorstandes – mit Ausnahme des Sekretärs – und die Wahl des Verbandspräsidenten sowie des Beirats zu den Aufgaben der Mitgliederversammlung. Erfreulicherweise haben sich sämtliche aktuellen Vorstandsmitglieder bereit erklärt, sich für eine weitere Amtsperiode zur Wahl zu stellen. Sie wurden von der Mitgliederversammlung mit Dr. Gregor Thomi als Verbandspräsidenten für eine neue dreijährige Amtsperiode in globo wiedergewählt. Dem Vorstand ist es gelungen, Susanne Handschin als zusätzliches Vorstandsmitglied zu gewinnen. Susanne Handschin ist seit knapp zehn Jahren Mitglied im BAV und hat rund 30 Dienstjahre beim Kanton Basel-Stadt. Sie wurde von der Mitgliederversammlung durch Akklamation gewählt. Der **Vorstand*** des BAV setzt sich nun wie folgt zusammen:

Dr. Gregor Thomi	Präsident
Prof. Dr. Anne Eckert	Vizepräsidentin
Sandra Haas	Kassierin / Ressort Finanzen
Dr. Markus Dürrenberger	Ressort Versicherungen / Ressort Universität
Christian Heim	Ressort Personalrecht
Werner Weisskopf	Ressort Public Relations / Ressort Spitäler
Patrizia Bardelli	
Haci Akgül	
Paula Vicentini	
Susanne Handschin	

* Der Verbandssekretär hat im Vorstand Sitz und Stimme.

Ebenso hat die Mitgliederversammlung die bisherigen Mitglieder des Beirates in globo für die Amtsdauer 2025 bis 2028

wiedergewählt. Der wiedergewählte **Beirat** setzt sich wie folgt zusammen:

Thomas Mohler	Präsident
Roger Chitvanni	
Michèle Runco	
Michel Vogel	
Stipan Bonic	

Als Revisorinnen für das Rechnungsjahr 2025 wurden von der Mitgliederversammlung die BAV-Mitglieder **Leila Trenkle** und **Oliver Meury**, als Ersatzrevisorin bzw. Ersatzrevisor die BAV-Mitglieder **Cornelia Kilchherr-Richter** und **Robert Zimmermann**, gewählt.

Besonders gefreut hat die Verantwortlichen des BAV, dass auch in diesem Jahr diverse Gäste und ein Ehrenmitglied der Mitgliederversammlung beiwohnten: Von Seiten des Kantons Basel-Stadt nahm der Leiter von HR Basel-Stadt, **Dr. Samir Stroh**, an der Mitgliederversammlung teil. Die Angestelltenvereinigung Region Basel (arb) war durch den ehemaligen Präsidenten **Christoph Plattner** vertreten. Als Repräsentant des Beamtenbund Tarifunion, Regierungsbezirksverbandes Freiburg, war der Vorsitzende **Markus Eichin** zugegen. Seitens der Ehrenmitglieder des BAV war der frühere BAV-Präsident **Dr. Christoph Meier** anwesend.

Nach dem offiziellen Teil bot sich den anwesenden Verbandsmitgliedern und Gästen beim traditionellen Essen Gelegenheit für einen Austausch untereinander und mit den Vorstandsmitgliedern.

KONTAKTMÖGLICHKEITEN BAV

Adresse: St. Alban-Vorstadt 21,
4052 Basel

Telefon: 061 272 45 11
E-Mail: info@bav-bs.ch
Website: www.bav-bs.ch

Delegiertenversammlung vom 8. Mai 2025 in Glarus

geschrieben von Enesa Sefedini | August 13, 2025

Kl ein, aber fein, Glarus ist eine Reise wert: der kompakte Ortskern mit einigen historischen Gebäuden, die Landsgemeinde-Stätte als Ort der gelebten direkten Demokratie, das politische Zentrum und die Verwaltung, die Kirche mit den markanten Türmen, der Park beim Bahnhof, das eigene Kunsthaus, die schmucken Spezialitätenlädeli wie das Glarussell oder die Markthalle mit den Glarner Tüechli, der berühmten Glarner Pastete, dem Ziger oder was immer einem zum Naschen gluschtet. Und nicht zu vergessen die wunderbare bergige Landschaft mit seinen Tälern ringsum. Es ist aber auch ganz schön was los im Kantonshauptort: Verschiedene Märkte wie der Frühlings- und Künstlermarkt oder der Landsgemeindemarkt laden zum Besuch, es wird auf Showacts und klassische wie moderne Konzerte aufmerksam gemacht und von den Plakatwänden lacht Peach Weber entgegen, der in der (proppenvollen) Aula mit einem seiner ersten Konzerte der neuen Tournée mit seinen Gägs Hof hielt. Glarus mit seinen ca. 6’000 Einwohnerinnen und Einwohnern hat einen eigenen Charme und eine eigene Bedeutung.

Dies erfuhren einige Vorstandsmitglieder, die am Vortag der DV angereist waren und sich aufmachten, das Städtli zu erkunden und die Taschen gefüllt mit den genannten Spezialitäten zum Hotel Glarnerhof zurückkehrten. Dort wurden sie von Peter Stengele, dem sehr aktiven Präsidenten und Urgestein des

organisierenden Verbandes des Glarner Staats- und Gemeindepersonals, empfangen. Der Vorstand genoss die Gelegenheit des gemütlichen Beisammenseins den Abend hindurch.

Der Tag darauf war dann durchgetaktet, vom örtlichen OK um Andreas Krebs und Peter Stengele mit ihren Helferinnen und Helfern umsichtig vorbereitet. Der Tagungsort im Landratssaal erwies sich als Volltreffer, ausgestattet mit allen technischen Hilfsmitteln, bescheiden und doch gediegen und würdig gestaltet, genau der richtige Rahmen für die morgendliche Vorstandssitzung und den Empfang und Tagungsort für die Delegierten der einzelnen dem ZV angeschlossenen Verbände.

Die etwas über 60 Teilnehmenden aus etwa 30 Staats- und Gemeindepersonalverbänden durften schon beim Eintreffen ein leckeres Glarner Spezialitäten-«Bhaltis» als Geschenk in Empfang nehmen, spendiert vom Regierungsrat des Kantons Glarus. Der OK-Präsident Peter Stengele eröffnete darauf die Tagung sehr treffend mit dem ersten Vers des Gedichts über das Glarnerland:

Üsers Ländli isch nu chli,
aber schü, was will mä meh
chänd ihr liäbä Lüüt ämal
und es gfall üch überall.

Genau so wohl fühlten sich die Delegierten und Gäste im Saal und im schmucken Glarus. Als Vertreter der Regierung liessen es sich Regierungsrat und gleichzeitig Landesstatthalter Dr. Markus Heer sowie der Präsident der Gemeinde Glarus Nord, Fridolin Staub, nicht nehmen, die Vertreterinnen und Vertreter aus der ganzen Schweiz persönlich zu begrüssen. Man spürte aus ihren Worten die Verbundenheit und die gegenseitige Wertschätzung und damit auch, dass im Kanton Glarus das Gespräch mit dem Staats- und Gemeindepersonalverband als Dialog geführt wird.

Die Stimme des Präsidenten: Der ZV ist ein aktiver Verband und bietet viel

Urs Stauffer nutzte die Gelegenheit, um als Ergänzung zum schriftlichen Jahresbericht einen umfassenden tour d'horizon über die Aktivitäten des ZV zu machen. Was die Delegierten zu hören bekamen, brachte sie zum Staunen. Mit einem Mindestbestand im Sekretariat werden Tausende von Arbeitsschritten hinter den Kulissen geleistet und dafür gesorgt, dass die gesamte Administration wie auch ein grosser Teil des Operativen bewältigt werden können. Aber auch die Geschäftsleitung und der Vorstand sind weit mehr als strategische Organe und deren Mitglieder legen nach Kräften und zum Teil unter sehr grossem zeitlichen Aufwand Hand an, damit das Verbandsschiff auf Kurs bleibt.

Dies ist in hohem Masse der Fall, denn gerade nach den sich in letzter Zeit stellenden Herausforderungen hat die Verbandsleitung rasch und dezidiert reagiert und die finanzielle Lage ausgeglichen, sodass die Kernaufgaben bewältigt werden können.

Was alles an Dienstleistungen geboten wird, lässt sich mehr als sehen:

• Änderungen von Personalbestimmungen, Statutenänderungen oder Homeoffice? Der ZV verfügt über Musterreglemente.
• Rechtsprobleme? Erstberatung durch den Verband und bei Bedarf das Einschalten der Rechtsschutzversicherung.
• Erleichterung der Administration? Webling richtet's.
• Revisionen des Personalrechts? Der ZV hilft bei Vernehmlassungen.
• Vergünstigungen gefällig? Der ZV hält attraktive Angebote für Versicherungen und Flottenrabatte bereit.

• Wo bilde ich mich weiter? Jedes Jahr richtet der ZV in Brunnen eine attraktive Tagung aus und in der
ZV-Info resp. dem Newsletter werden regelmässig Rechtsfälle fachkundig beschrieben und kommentiert.
• Lohnfragen? Der ZV gibt jedes Jahr Lohnempfehlungen ab und publiziert zudem laufend Lohnvergleiche
aus Kantonen und Städten/Gemeinden.
• Pensionskassenfragen? Der ZV ist im Vorstand des schweizweiten PK-Netzes vertreten?
• Erfahrungsaustausch? Der ZV ist in der parlamentarischen Gruppe des Bundes für Arbeit engagiert wie
auch massgeblicher Teil der von unserem Verband mitbegründeten Ebenrainkonferenz, die ca. 700’000
Arbeitnehmende vertritt.

Ein neuer Verband

Die Versammlung liess sich gerne vom Zentralpräsidenten Urs Stauffer darüber orientieren, dass der Vorstand an der morgendlichen Sitzung den Zürcher Verband der Lehrkräfte in der Berufsbildung mit über 600 Mitgliedern in den ZV aufgenommen hat. Dessen Präsident Konrad Kuoni nahm bereits an der Versammlung teil.

Die statutarischen Geschäfte: Die Herausforderungen gemeistert

Der ZV musste zur Kenntnis nehmen, dass unsere Versicherungspartner ihre Rückerstattungen – auf Weisung der FINMA – massiv reduzieren mussten. Über Fr. 100’000 geringere Einnahmen, das geht ans Eingemachte. Der ZV musste reagieren, um den Finanzhaushalt nicht arg ins Trudeln kommen zu lassen. Und er tat es, indem die Digitalisierung der ZV-Info innert ganz kurzer Zeit zu greifen hatte. Bye bye Printausgabe der Verbandszeitschrift, aber Auferstehung in neuer Form. Der Herausforderung, von allen Mitgliedern die private E-Mail-

Adresse zu erhalten, war sich die Geschäftsleitung schon länger bewusst und hatte sich deshalb zum Glück schon seit einiger Zeit bemüht, zu diesen Adressen zu gelangen. Etwa 2/3 der Mitglieder der angeschlossenen Verbände konnten so per sofort digital erreicht werden, aber alle sind sich bewusst, dass weitere Anstrengungen nötig sind, um diesen Anteil noch zu erhöhen.

Die Einsparungen durch den Wegfall von Druckkosten und Porti wiegen den Einnahmenausfall in etwa auf. Jedoch musste für das Jahr 2024 ein Defizit in Kauf genommen werden, da der Wechsel auf die digitale Fassung der ZV-Info erst im Laufe des Jahres erfolgen konnte.

An einer zweiten grösseren Aufgabe wird zur Zeit gearbeitet: Die Website bedarf sowohl von den technischen Anforderungen als auch von der Gestaltung her einer Erneuerung. Die Mittel dafür stehen bereit, jedoch muss im Budgetjahr 2026 noch eine Reserve eingebaut werden, damit die Realisierung auch im Falle von Ausgaben dafür im nächsten Jahr abgesichert ist.

Rechnung 2024 und Budget 2026 wurden einstimmig angenommen und damit den Organen des ZV das Vertrauen in ihr Handeln ausgesprochen.



Iris Braunwalder

Eine Verabschiedung und drei neue Vorstandsmitglieder

Nach langjähriger Tätigkeit im Vorstand hat sich Iris Braunwalder, Schaffhausen, entschlossen zu demissionieren. Urs Stauffer würdigte ihr aktives Wirken für den ZV und ihren steten Einsatz und sie verdiente sich dafür redlich den grossen Applaus der Delegierten.

Es konnten gleich drei neue Vorstandsmitglieder vorgestellt werden:

• Hans Jakob Bickel, Co-Präsident des Personalverbandes der Stadt Schaffhausen
• Sandro Heinzmann, Vizepräsident des Personalverbandes Frauenfeld
• Giulia Giovanoli, Präsidentin des Gemeindepersonalverbandes Kanton Graubünden

Sie wurden von der Versammlung alle einstimmig gewählt.

Im Schützenhaus wird angestossen
Der reich befrachtete DV-Tag endete mit dem Apéro (très) riche im Schützenhaus, bei dem die Glarner Gastfreundschaft noch einmal so richtig hochgelebt wurde. Immer neue Häppchen und Getränke liessen keinen einzigen hungrigen Magen und keine durstige Kehle zurück, bevor sich die Delegierten und Gäste wohl genährt durch Speis und Trank ebenso wie durch die angeregten fröhlichen Gespräche auf den Heimweg machten. Der Eindruck, den alle von Glarus mitnahmen, bleibt: Üsers Ländli isch nu chli, aber schü, was will mä meh.

Keine Möglichkeit zur vorzeitigen Altersrente nach Eintritt der Invalidität

geschrieben von Dr. Michael Merker | August 13, 2025
Mit Eintritt des Vorsorgefalls «Invalidität» verliert der BVG-Versicherte die reglementarisch vorgesehene Möglichkeit, eine vorzeitige Altersrente zu beantragen – Koordination zwischen verschiedenen Vorsorgeleistungen.

Im Urteil 9C_732/2020 vom 26. März 2021 befasste sich das Bundesgericht mit der Frage, ob sich eine Person, bei der bereits der Vorsorgefall «Invalidität» eingetreten ist, danach doch noch für eine Frühpensionierung entscheiden kann. Das Gericht entschied, dass der Eintritt des Vorsorgefalls «Invalidität» den späteren Eintritt des Vorsorgefalls «Alter» ausschliesst. Was das konkret bedeutet, wird im nachstehenden Beitrag anhand des genannten Urteils besprochen.

Der konkrete Sachverhalt
A. war seit September 2014 bei B. angestellt und damit bei der Vorsorgestiftung der B. berufsvorsorgeversichert. Mit Aufhebungsvereinbarung vom 15. Juni 2016 wurde das Arbeitsverhältnis per 31. Dezember 2016 aufgelöst. Im Oktober 2017 meldete sich A. aufgrund seiner seit Dezember 2016 bestehenden Gesundheitsbeeinträchtigung bei der Invalidenversicherung zum Leistungsbezug an.

Am 27. Juni 2019 beantragte A. bei der Vorsorgestiftung der B. die Ausrichtung vorzeitiger Altersleistungen. B. bestätigte die vorzeitige Pensionierung mit Wirkung per 1. Januar 2017. Die Altersrente wurde rückwirkend ab diesem Zeitpunkt ausgerichtet. Mit Verfügung vom 22. Oktober 2019 sprach die IV-Stelle A. eine Invalidenrente ab 1. April 2018 zu.

Im Februar 2020 machte A. gegenüber der Vorsorgestiftung der B. geltend, er habe Anspruch auf eine Invalidenrente. Die IV-Stelle lehnte diesen Antrag mit der Begründung ab, sie richte ihm bereits eine Altersrente aus. Klageweise beantragte A. die Ausrichtung einer Invalidenrente. Mit Entscheid vom 22. September 2020 wies das Sozialversicherungsgericht die Klage ab. Dagegen gelangte A. ans Bundesgericht.

Der Entscheid des Bundesgerichts
Das Bundesgericht musste beurteilen, ob eine versicherte Person, die bereits eine IV-Meldung eingereicht hatte und während des laufenden IV-Verfahrens vorzeitige Altersleistungen beantragte, Anspruch auf eine Invalidenrente hat oder ob ihr aufgrund der vorzeitigen Pensionierung die laufende Altersrente zustehe.

Das Bundesgericht gab zuerst die ständige Rechtsprechung zur Frage des Eintritts des Vorsorgefalls Invalidität wieder und hielt fest, dass der Eintritt des Vorsorgefalls «Invalidität» mit der Entstehung des Anspruchs auf eine Rente der Invalidenversicherung zusammenfällt. Der Vorsorgefall Invalidität tritt somit nicht mit der Arbeitsunfähigkeit ein,

sondern erst mit Beginn des Anspruchs auf eine Invalidenleistung.

Dabei schliesst der Umstand, dass ein definitiver Entscheid über den Anspruch auf eine Invalidenrente noch aussteht und deshalb noch keine Invalidenrente bezogen wird, den Eintritt des Vorsorgefalls zu diesem Zeitpunkt *nicht* aus. Massgebend bleibt, dass der Anspruch auf eine Invalidenrente der beruflichen Vorsorge frühestens sechs Monate nach der Anmeldung zum Rentenbezug bei der Invalidenversicherung entstehen konnte. Zu diesem Zeitpunkt gilt der Vorsorgefall Invalidität als eingetreten.

Im vorliegenden Fall ist der Vorsorgefall «Invalidität» am 1. April 2018, das heisst sechs Monate nach der im Oktober 2017 erfolgten Anmeldung zum Rentenbezug bei der Invalidenversicherung, entstanden.

Da A. den Antrag auf vorzeitige Altersleistungen erst am 27. Juni 2019 gestellt hat, nachdem der Vorsorgefall «Invalidität» bereits am 1. April 2018 eingetreten war, gelangte das Bundesgericht zum Schluss, dass dieser Antrag den Vorsorgefall «Alter» im Sinne einer vorzeitigen Pensionierung nicht mehr auslösen konnte. Aus diesem Grund konnte auch kein Anspruch auf vorzeitige Altersleistungen begründet werden.

Das Bundesgericht betonte, dies gelte unabhängig davon, dass der rentenzusprechende Entscheid der IV-Stelle erst am 22. Oktober 2019 erging und somit erst ab diesem Zeitpunkt Gewissheit über den Anspruch bestand.

Der Versicherte A. konnte die vorzeitige Pensionierung im Juni 2019 nicht mehr verlangen. Das Bundesgericht hielt zusammenfassend fest, A. steht anstelle der bisher ausgerichteten Altersrente eine Invalidenrente zu. Die bereits ausgerichteten Altersrenten sind davon in Abzug zu bringen.

Fazit
Mit Eintritt des Vorsorgefalls «Invalidität» verliert der

Versicherte die reglementarisch vorgesehene Möglichkeit, eine vorzeitige Altersrente zu beantragen. Dies gilt auch, wenn die versicherte Person ihre Willenserklärung bereits vor der rentenzusprechenden Verfügung der Invalidenversicherung abgegeben hat. Es ist nicht möglich, nach dem Eintritt der Invalidität eine vorzeitige Altersrente zu beanspruchen. Die beiden Vorsorgefälle Alter und Invalidität schliessen sich gegenseitig aus.

Erfolgreich bewerben: Worauf es wirklich ankommt – und welche Fehler Sie vermeiden sollten

geschrieben von Enesa Sefedini | August 13, 2025

Der Fachkräftemangel befeuert den Stellenwechsel. Das ist insbesondere auch im öffentlichen Dienst ein Thema. Sinnstiftende Tätigkeit macht (mehr) Spass. Doch wie bekommen ich die richtige Stelle und welche vorbereitenden Überlegungen muss ich anstellen? Systematisch vorgegangen ist das keine Geheimwissenschaft.

Die Bewerbung ist der erste Eindruck, den ein Arbeitgeber von einem potenziellen neuen Mitarbeitenden erhält – und wie bekannt, gibt es keine zweite Chance für einen ersten Eindruck. Eine überzeugende Bewerbung öffnet Türen, während kleine Nachlässigkeiten schnell zu einer Absage führen können. Ob für Berufseinsteiger, Fachkräfte oder Führungspersonen: Wer sich bewirbt, muss nicht nur mit Qualifikationen überzeugen,

sondern auch mit Sorgfalt, Strategie und Selbstreflexion. In diesem Artikel erfahren Sie, was eine erfolgreiche Bewerbung ausmacht und welche typischen Fehler häufig gemacht – und oft unterschätzt – werden.

I. Die Grundlage: Selbstanalyse und Zielklarheit
Bevor überhaupt der erste Satz für das Bewerbungsschreiben formuliert wird, sollte eine kritische Selbstanalyse erfolgen:
– Was kann ich wirklich gut?
– Welche Erfahrungen zeichnen mich aus?
– Welche Art von Umfeld passt zu mir?
– Welche Position strebe ich an – und warum?

Wer diese Fragen ehrlich beantwortet, bewirbt sich nicht blindlings auf jede Stelle, sondern gezielt dort, wo es eine inhaltliche und menschliche Passung gibt. Diese Zielklarheit ist nicht nur für die persönliche Orientierung wichtig, sondern zeigt sich später auch in der Authentizität des





Bewerbungsdossiers.

Zum ausdrucken: Checkliste-Selbstanalyse

II. Das Bewerbungsschreiben: Persönlich, konkret, motiviert
Das Motivationsschreiben – oder „Bewerbungsschreiben" – ist kein Lebenslauf in Textform. Es soll vielmehr vermitteln, **warum** man sich für genau diese Stelle und dieses Unternehmen interessiert und **was** man konkret beitragen kann.

Wichtige Prinzipien:
– Individuell statt standardisiert: Keine Floskeln, keine Vorlagen – jedes Schreiben muss zur Stelle passen.
– Kürze und Klarheit: Maximal eine Seite, klar strukturiert, auf das Wesentliche fokussiert.
– Sprache mit Haltung: Aktiv, direkt, selbstbewusst und gleichzeitig bescheiden, und nie überheblich.
Schreibfehler im Motivationsschreiben sind zu vermeiden.
– Bezug zur Stellenausschreibung: Konkrete Anforderungen der Stelle aufnehmen und zeigen, wie man sie
erfüllt.
– Persönliches? Da sind die Meinungen geteilt. Hinweise auf Hobbys und ausserberufliche Leidenschaften
machen die Bewerbung greifbarer und sind aus unserer Optik ein grosses Plus.
– Warum dieses Unternehmen? Zeigen Sie, dass Sie sich mit dem Arbeitgeber beschäftigt haben.

Beispiel für einen gelungenen Einstieg:
„Ihre Ausschreibung hat mich nicht nur fachlich angesprochen, sondern auch, weil ich mich mit Ihrer Haltung zur Nachhaltigkeit identifiziere – ein Thema, das mich persönlich und beruflich seit vielen Jahren begleitet.

III. Der Lebenslauf: Präzise, strukturiert, lückenlos
Der Lebenslauf ist das Kernstück jeder Bewerbung. Er muss

nicht nur **formal sauber**, sondern auch **inhaltlich prägnant** sein.

Worauf es ankommt:
– Antichronologische Reihenfolge (das Aktuellste zuerst)
– Klare Gliederung mit Abschnitten zu Ausbildung, Berufserfahrung, Weiterbildungen, Sprachkenntnissen und IT-Kenntnissen
– Keine Lücken: Zeiten ohne Beschäftigung sollten erklärt (z. B. Weiterbildungen, Pflegezeit, berufliche Neuorientierung) und nicht verschwiegen werden.
– Quantifizierbare Leistungen: Statt „Zuständig für Budgetplanung" lieber: „Verantwortlich für Budgetplanung in Höhe von 2 Mio. CHF"
– Individuell angepasst: Nicht jeder Lebenslauf ist für jede Bewerbung gleich – Schwerpunktsetzung ist erlaubt und sinnvoll.

IV. Weitere Unterlagen: Zeugnisse, Referenzen, Portfolio
– Zeugnisse und Arbeitsnachweise sollten vollständig und aktuell sein – aber auch sinnvoll sortiert. Weniger ist manchmal mehr: Wichtige, relevante Nachweise haben Vorrang vor uralten Schulzeugnissen oder Kursbescheinigungen.
– Referenzen werden zumeist erst auf Anfrage angegeben – und nur solche, die wirklich aussagekräftig sind. Allerdings: Es spricht auch nichts wirklich dagegen, Referenzpersonen sofort zu nennen. Wer Referenzpersonen nennt, sollte deren Einverständnis einholen.
– Portfolio oder Arbeitsproben sind besonders in kreativen und technischen Berufen hilfreich. Sie geben Einblick in den Stil, die Herangehensweise und die Qualität der Arbeit.

V. Der digitale Auftritt: Online-Profile und E-Mail-Kommunikation

In Zeiten von LinkedIn, Xing und Co. spielt der digitale Fußabdruck eine zentrale Rolle. Ein professionelles Profil auf Karrierenetzwerken kann die Bewerbung unterstreichen – oder ihr schaden.

Darauf sollten Sie achten:
– Aktualität und Konsistenz: Daten auf LinkedIn sollten mit dem Lebenslauf übereinstimmen.
– Professionelles Foto: Kein Urlaubsbild, sondern ein klares, freundliches, authentisches Porträt.
– E-Mail-Adresse: Kein „sweetangel@…“, sondern eine neutrale Adresse mit Vor- und Nachnamen.

VI. Das Bewerbungsgespräch: Vorbereitung ist alles
Wer zum Gespräch eingeladen wird, hat die erste Hürde genommen – nun gilt es, zu überzeugen. Gute Vorbereitung zeigt sich in Form von:
– Kenntnis über das Unternehmen (Werte, Produkte, Struktur)
– Selbstpräsentation in 2–3 Minuten („Erzählen Sie von sich“)
– Klaren Antworten auf typische Fragen („Warum sollten wir Sie einstellen?“)
– Eigenen Fragen an das Unternehmen – keine Bewerbungsgespräche ohne Gegenfragen!

Tipp: Üben Sie vorab mit Freunden, Coach oder per Videoanalyse. Der Unterschied zwischen einem vorbereiteten und einem unvorbereiteten Gespräch ist enorm.

Die häufigsten Fehler – und wie man sie vermeidet
1. Standardbewerbungen ohne Bezug zur Stelle
→ Immer individuell formulieren, kein Copy-Paste.

2. Rechtschreibfehler und schlechte Formatierung
→ Immer Korrekturlesen (lassen), professionelle Vorlage nutzen.

3. Übertriebene Selbstinszenierung oder falsche Bescheidenheit

→ Authentizität ist besser als Hochstapelei oder Understatement. In der Regel werden die (behaupteten) Fähigkeiten übertrieben dargestellt – sachlich bleiben.

4. Unklare Struktur im Lebenslauf
→ Übersichtliche Gliederung und konsistente Datenangaben.

5. Unpassende Onlinepräsenz
→ Facebook-Posts und öffentliche Kommentare können mitgelesen werden – bewusst posten!

6. Fehlende Vorbereitung im Gespräch
→ Wer die Stellenanzeige nicht kennt, wird schnell aussortiert.

Fazit: Die Bewerbung als persönliche Visitenkarte
Eine Bewerbung ist mehr als eine Pflichtübung – sie ist ein persönliches Projekt. Je mehr Mühe, Präzision und Reflexion hineingesteckt wird, desto höher die Chance, die richtige Stelle zu finden. Wer sich authentisch, kompetent und strukturiert präsentiert, hat nicht nur bessere Chancen, eingeladen zu werden – sondern kann bereits im Auswahlprozess überzeugen.
Eine gute Bewerbung ist kein Zufall. Sie ist das Ergebnis von Klarheit, Vorbereitung und der Bereitschaft, sich selbst professionell darzustellen. Aber nicht nur professionell: Etwas Persönliches darf auch sein – Sie sind ja keine Maschine.

Fachkräftemangel im

öffentlichen Dienst der Schweiz – Ursachen, Entwicklung und Handlungsoptionen

geschrieben von Enesa Sefedini | August 13, 2025

Der Fachkräftemangel hat sich in der Schweiz in den vergangenen Jahren zunehmend verschärft – und die öffentliche Hand bleibt davon nicht verschont. Ganz im Gegenteil Bund, Kantone und Gemeinden stehen vor einer regelrechten Personalherausforderung: Laut einer Studie von PwC Schweiz in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen könnten bis 2030 rund 133’000 Fachkräfte im öffentlichen Dienst fehlen. Besonders dramatisch ist die Situation in der engeren öffentlichen Verwaltung, wo bis zu einem Viertel der Stellen unbesetzt bleiben wird.



Dieser Entwicklung muss frühzeitig begegnet werden – nicht nur um den Betrieb der Verwaltung sicherzustellen, sondern auch, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt nicht zu gefährden, wenn die öffentlichen Aufgaben einfach nicht mehr erfüllt werden.

Man mag aus unserer Sicht sagen: Gut so, dann gibt es zahlreiche Stellenangebote und tendenziell steigt der Lohn. Aber dies ist nur die eine Seite der Medaille: Können Stellen nicht besetzt werden, steigt der interne Druck auf die Mitarbeitenden massiv, weil die gesetzlich vorgegebenen

Aufgaben erfüllt werden müssen. Von daher haben wir auch von Arbeitnehmendenseite her ein grosses Interesse daran, dass unsere Verwaltung mit gut ausgebildeten, motivierten Mitarbeitenden besetzt ist – und das in genügender Zahl!

Ursachen: Ein Zusammenspiel

I. Demografischer Wandel und Pensionierungswelle
Die Altersstruktur im öffentlichen Dienst ist ein zentrales Problem. Ein Drittel der Mitarbeitenden beim Bund wird in den nächsten zehn Jahren das Rentenalter erreichen, innerhalb von 15 Jahren fast die Hälfte. Dieser demografische Wandel ist besonders einschneidend, weil er sowohl einen gehäuften Abgang von Wissensträgern bedeutet als auch die Notwendigkeit, eine hohe Zahl an qualifizierten Nachfolgerinnen und Nachfolgern zu rekrutieren.

Der Nachwuchs aber bleibt aus – die sogenannten Babyboomer werden in Rente gehen, ohne dass genügend jüngere Arbeitskräfte nachrücken.

II. Attraktivität des öffentlichen Sektors ?
Junge Talente orientieren sich heute stark an Flexibilität, Innovationsfreude und Karriereperspektiven – Werte, die sie im öffentlichen Dienst oft (wenn auch in weiten Teilen zu Unrecht) vermissen.

Die Wahrnehmung von Behörden als teilweise bürokratisch, etwas veraltet und wenig agil schreckt viele ab. Das Vorurteil mag in einigen Fällen noch zutreffen, die Wirklichkeit aber ist tatsächlich anders. Ausserordentlich interessante Jobs mit aktuellen Themen, bei denen es oft um gesellschaftliche Problemstellung geht, werden angeboten. Alles andere als langweilig würde man sagen. Themen wie Umwelt, Energie, Gesundheit, Bildung und vieles mehr garantieren in aller Regel eine sinnstiftende Tätigkeit.

Offenbar werden öffentliche Stellenangebote häufig nicht dort platziert, wo sich junge Arbeitnehmende bewegen, etwa in

sozialen Medien oder auf modernen Jobplattformen. So erstaunt es nicht, dass rund zwei Drittel der Generation Z laut einer Umfrage noch nie eine Online-Stellenanzeige im öffentlichen Dienst gesehen haben will. Da müsste man wohl reagieren.

III. Konkurrenzdruck durch die Privatwirtschaft
In zahlreichen Berufsfeldern – insbesondere in der IT, im Gesundheitswesen oder der Technik – konkurriert der Staat direkt mit der Privatwirtschaft. Diese zwar nicht mehr höhere Löhne (so die neusten Studien), aber schnellere Entscheidungswege, attraktivere Weiterbildungsangebote und moderne Arbeitsumgebungen.

Öffentliche Arbeitgeber sind an gesetzlich geregelte Lohnsysteme und relativ unflexible Anstellungsbedingungen gebunden, die wenig Spielraum für individuelle Verhandlungen lassen. Das macht die öffentliche Hand weniger wettbewerbsfähig. Aus Gründen der Rechtsgleichheit lässt sich dies allerdings nicht verhindern und ist trotz Fachkräftemangel hinzunehmen.

Folgen für Staat und Gesellschaft
Ein Mangel an Fachkräften im öffentlichen Dienst hat weitreichende Konsequenzen:

– **Verzögerungen bei Dienstleistungen:** Längere Bearbeitungszeiten bei Verwaltungsakten, Baugesuchen oder Sozialhilfefällen können die Regel werden.
– **Rückstand bei Digitalisierung:** Die digitale Transformation der Verwaltung droht ins Stocken zu geraten, wenn IT-Personal fehlt.
– **Überlastung des bestehenden Personals:** Weniger Mitarbeitende müssen mehr leisten – das Risiko von Burnout und Fluktuation steigt.
– **Sicherheits- und Gesundheitsrisiken:** Bei der Polizei, im Rettungswesen oder in Spitälern kann ein Personalmangel schwere Folgen haben.
– **Vertrauensverlust in staatliche Institutionen:** Wenn der

Staat als ineffizient wahrgenommen wird, sinkt das Vertrauen der Bevölkerung.

Lösungsansätze: Strategien gegen den Fachkräftemangel
Der öffentliche Sektor hat zahlreiche Möglichkeiten, um gegenzusteuern – vorausgesetzt, er erkennt die Dringlichkeit der Situation und agiert vorausschauend.

I. Attraktivität steigern und Employer Branding modernisieren
Staatliche Arbeitgeber müssen ihr Image überarbeiten und sich als moderne, sinnstiftende Arbeitgeber positionieren. Dazu gehört nicht nur ein besseres Marketing – auch die Kultur muss sich wandeln: weg von Kontrolle, hin zu Vertrauen, Flexibilität und Entwicklungsmöglichkeiten. Der Slogan „Arbeiten mit Wirkung“ könnte hier gezielt platziert werden, um auf den gesellschaftlichen Mehrwert der Tätigkeiten hinzuweisen.

II. Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen
Nach der Pandemie sind Homeoffice, Teilzeit, Jobsharing und Workation keine Nischenmodelle mehr. Der öffentliche Sektor sollte diese Chancen ernst nehmen und konsequent umsetzen – auch um ältere Arbeitnehmende länger im Erwerbsleben zu halten oder Beruf und Familie besser zu vereinbaren.

III. Gezielte Aus- und Weiterbildung
Eine engere Zusammenarbeit mit Fachhochschulen und Berufsbildungsinstitutionen ist nötig, um praxisnahe Ausbildungen zu fördern und den Nachwuchs gezielt auf Tätigkeiten im öffentlichen Sektor vorzubereiten. Auch Quereinsteigerprogramme oder Weiterbildungen für bestehende Mitarbeitende sollten stärker gefördert werden.

Innerhalb der Verwaltung sind die bestehenden Mitarbeitenden zu fördern, Weiterbildung ist nicht als teure Freizeit zugunsten des Mitarbeitenden zu begreifen. Dazu gehört dann auch, mit der Mitarbeitenden oder dem Mitarbeitenden eine Karriereplanung zu diskutieren. Dieser Planung ist

zuzurechnen, wie eine Familiengründung in den Job eingepasst werden kann. Das ist zwar selten offizielles Thema, aber selbstverständlich bei den jüngeren Mitarbeitenden präsent und zentral. Von daher überzeugt die geltende Praxis, wonach man sich im Bewerbungsgespräch nicht noch Schwangerschaften erkundigen darf und diese auch im Job kaum thematisiert, solange sie noch nicht eingetreten ist, ganz und gar nicht. Die Familienplanung darf Thema sein!

IV. Technologische Unterstützung
Die Einführung von künstlicher Intelligenz, Automatisierung und digitalen Plattformen kann nicht nur Effizienzsteigerungen bringen, sondern auch dem Mangel an menschlicher Arbeitskraft entgegenwirken. Wichtig ist dabei, dass Technologie nicht als Ersatz, sondern als Unterstützung gedacht wird.

V. Arbeitsbedingungen überdenken
Die Arbeitsbedingungen sind an manchen Orten nach wie vor etwas starr und obrigkeitlich geprägt. Das darf man nicht verallgemeinern, es gibt sehr viele engagierte, moderne öffentliche Arbeitgeber, aber eben nicht überall. Das ist im Einzelfall zu prüfen.

Fazit: Jetzt handeln, nicht abwarten
Der öffentliche Sektor steht an einem Wendepunkt. Der sich zuspitzende Fachkräftemangel bedroht nicht nur die Leistungsfähigkeit der staatlichen Institutionen, sondern auch das Vertrauen der Bevölkerung in einen funktionierenden Staat – und überfordert die Mitarbeitenden in Unterzahl.

Entschädigungen wegen

sexueller Belästigung und missbräuchlicher Kündigung

geschrieben von Dr. Nicole Vögeli Galli | August 13, 2025

Meldet eine Arbeitnehmerin eine sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und nimmt ihre Arbeitsleistung in Folge ab, ist eine Kündigung wegen Fehlverhalten im öffentlichen Arbeitsverhältnis nicht gerechtfertigt. Insbesondere nicht, ohne vorgängige Abmahnung bei bisherig zufriedenstellender Arbeitsleistung.

Das Verwaltungsgericht des Kantons Zürich beurteilte den Fall einer Arbeitnehmerin (A). A absolvierte ihre Lehre in der Gemeinde und wurde danach angestellt. Ein Jahr später meldete sie, sexuell belästigt worden zu sein, ihr sei u.a. ans Gesäss gefasst worden. Erst nach weiteren, anonymen Meldungen führte die Gemeinde eine interne Untersuchung durch und kündigte das Arbeitsverhältnis von A wegen Fehlverhaltens per Ende Juni 2021 mit der Begründung, sie habe mehrfach gegen ihre Pflichten verstossen und sich unangemessen verhalten.

Eine Kündigung im öffentlichen Personalrecht muss sachlich begründet und darf nicht missbräuchlich sein. Es gelten verfassungsrechtliche Rechte wie Treu und Glauben, das Willkürverbot und das Verhältnismässigkeitsprinzip. Bei Verstössen gegen diese Auflagen oder bei missbräuchlicher Kündigung ist eine Entschädigung nach Obligationenrecht zu zahlen. Sachliche Gründe sind ungenügende Leistungen oder unbefriedigendes Verhalten.

In früheren Mitarbeitergesprächen wurde festgehalten, dass A ihre Arbeit umsichtig, sorgfältig und organisiert erledigte und lernwillig war. Sie sei zudem «angenehm im Team», müsse aber das «Geschwätz mit anderen Mitarbeitern besser im Griff haben» und Aufgaben nicht aufschieben. Nach dem Vorfall der sexuellen Belästigung sei aufgefallen, dass A ihrer Arbeit

nicht mehr in zufriedenstellenderweise nachkomme. In der Abteilung Z der Gemeinde arbeiten nur Männer, welche einen sehr lockeren Umgang pflegten, welcher u.a. das Teamritual «Nippeln» pflegten. F dieser Abteilung und A sollen ein vertrauensvolles Verhältnis gehabt und sich geneckt haben. A soll sich am «Nippeln» beteiligt und im Sommer 2020 eine Wasserschlacht initiiert haben. Neben dem Betatschen des Gesässes soll F gegenüber A wiederholt Bemerkungen wie «Zeig mir deine Brüste» getätigt haben. Die Leiterin der Abteilung tolerierte den lockeren Umgang und hat bis zu den Beschwerden nichts unternommen.

Insofern konnte A nicht vorgeworfen werden, sie habe mitgemacht und die Kündigung wurde als sachlich ungerechtfertigt sowie missbräuchlich qualifiziert. A hätte mindestens eine Bewährungsmöglichkeit erhalten müssen. A wurde eine Entschädigung von zwei Monatslöhnen wegen missbräuchlicher Kündigung und aufgrund des Nichtergreifens geeigneter Massnahmen zur Verhinderung sexueller Belästigung eine Entschädigung von einem Monatslohn (Art. 5 Abs. 3 GlG) sowie Schadenersatz für Therapiekosten zugesprochen (Art. 5 Abs. 5 GlG).

Weiterbildung im öffentlichen Personalrecht an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

Ein Angebot der ZHAW School of Management and Law

Sind Sie mit den Grundlagen des öffentlichen Personalrechts vertraut oder kennen Sie hauptsächlich die Regelungen für private Arbeitsverhältnisse? Suchen Sie nach einem Kurs, der sich intensiv mit dem öffentlichen Dienstverhältnis auseinandersetzt? In der Zentralverwaltung, bei öffentlichen Betrieben, privaten Erbringern von Staatsaufgaben sowie kirchlichen Institutionen werden Angestellte je nach Rechtsgrundlage und konkreter Situation unterschiedlich angestellt. Den Überblick zu behalten, stellt

Personalverantwortliche und Führungskräfte vor Herausforderungen.

Am 20. Februar 2026 startet an der ZHAW School of Management and Law die sechste Durchführung des Zertifikatslehrgangs CAS Öffentliches Personalrecht. Der Lehrgang behandelt gezielt die rechtlichen Themen rund um das öffentliche Personal in der Schweiz. Er richtet sich an Fach- und Führungskräfte im Personalbereich des öffentlichen Sektors sowie an HR-Fachleute, die einen Wechsel von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Dienst planen oder bereits vollzogen haben.

Die Themen des Kurses umfassen Rekrutierung und Anstellung, Lohn- und Besoldungsfragen sowie Rechte und Pflichten während des Dienstverhältnisses bis hin zur Beendigung der Anstellung. In Workshops werden praxisrelevante Bereiche (z.B. Bildung, Gesundheit, öffentliche Unternehmen), spezifische Einzelthemen sowie kantonalrechtliche Unterschiede vertieft. Die Inhalte werden an die Bedürfnisse der Teilnehmenden angepasst.

Die ZHAW School of Management and Law bietet seit mehr als zehn Jahren die Zertifikatslehrgänge CAS Arbeitsrecht und CAS Sozialversicherungsrecht für die Unternehmenspraxis an. Diese Lehrgänge, ebenso wie der CAS Öffentliches Personalrecht und der CAS Best Practice im Arbeitsrecht, können dem MAS HR & Recht der ZHAW angerechnet werden. Unsere Expertinnen und Experten des Instituts für Unternehmensrecht sowie des Instituts für Regulierung & Wettbewerb, unterstützt von Spezialistinnen und Spezialisten aus Gerichten und der Anwaltschaft, vermitteln Ihnen fundiertes Grundlagenwissen mit Praxisbezug und legen den Fokus auf aktuelle Fragestellungen des öffentlichen Personalrechts.