Arbeitszeugnis und Anspruch auf rechtliches Gehör

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 24, 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 | Juni 24, 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 | Juni 24, 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.

Gebrauchtes Fahrzeug kaufen: Finden Sie Ihr Wunschauto

geschrieben von Enesa Sefedini | Juni 24, 2026

1. Analysieren Sie Ihren Bedarf

Überlegen Sie sich, welcher Fahrzeugtyp am besten zu Ihrem Leben passt. Bei der Planung Ihres Budgets zählen nicht nur

die Anschaffungskosten, sondern auch laufende Ausgaben wie Versicherungen, Unterhaltskosten und Service. Klären Sie ebenfalls, welche Antriebsform Sie wünschen – ob Benziner, Diesel, Elektro oder Hybrid.

2. Vergleichen Sie gezielt Marktpreise
Nehmen Sie mehrere Angebote unter die Lupe. Vergleichsdienste wie Comparis, TCS oder Eurotax helfen Ihnen, einen realistischen Preis zu ermitteln. Achten Sie darauf, dass Sie Fahrzeuge mit ähnlichem Kilometerstand und Zustand vergleichen.

3. Besichtigen Sie mit System
Kennen Sie jemanden, der viel über Autos weiss? Nehmen Sie diese Person mit zur Besichtigung. Kontrollieren Sie Lack und Karosserie sorgfältig auf Schäden oder Spuren von Unfällen. Ein Blick ins Serviceheft zeigt, ob Wartungen lückenlos dokumentiert sind. Prüfen Sie den Motorraum auf Lecks.

4. Machen Sie eine Probefahrt
Nutzen Sie die Chance einer Probefahrt: Prüfen Sie das Fahrverhalten, achten Sie auf ungewöhnliche Geräusche und kontrollieren Sie, ob Warnleuchten aufleuchten oder das Auto beim Bremsen abweicht.

5. Achten Sie auf einen vollständigen Kaufvertrag
Erfragen Sie Unfallvorgeschichte, grosse Reparaturen und den Verkaufsgrund. Dokumentieren Sie diese Informationen auch im Vertrag: Dort sollten neben dem Preis auch festgestellte Mängel, Garantien und zugesicherte Eigenschaften festgehalten werden. Gewerbliche Händler bieten zusätzlich oft Occasionsgarantien.

Versicherung nicht vergessen
Neben der obligatorischen Haftpflicht empfiehlt sich eine Teilkasko, die z.B. bei Diebstahl oder Hagel greift. Für neuere Occasionen kann eine Vollkasko sinnvoll sein, denn sie deckt auch selbst verursachte Schäden am Fahrzeug. So sind Sie

bestens abgesichert und können Ihr neues Gebrauchtfahrzeug entspannt geniessen.

Sonderkonditionen
Als Mitglied vom Verband Öffentliches Personal Schweiz ZV profitieren Sie von exklusiven Sonderkonditionen auf Versicherungsprodukte von Zurich.

Hier mehr erfahren

Innovation als Prinzip

geschrieben von Enesa Sefedini | Juni 24, 2026
1886 patentiert Carl Benz seinen Motorwagen. Im gleichen Jahr beweist seine Frau Bertha auf einer 106 Kilometer langen Fahrt dessen Alltagstauglichkeit. Damit legen beide den Grundstein für eine einzigartige Firmengeschichte, deren zentraler Antrieb seit 140 Jahren unverändert ist: Innovation.

Ein «Automobil» war zu Beginn der 1880er-Jahre noch «Science-Fiction». Ein Gefährt, welches sich ohne Muskelkraft von Pferd oder Mensch eigenständig fortbewegt? Schwer vorstellbar. Zugleich tüftelten viele Erfinder an der pferdelosen Kutsche. Doch ihre Maschinen waren allesamt unzuverlässig, laut, unbequem und damit alles andere als alltagstauglich.

Die erste Influencerin der Weltgeschichte
Zwei Menschen wollten diesen Zustand nicht akzeptieren: Während Carl Benz unablässig daran arbeitete, seinen Motorwagen zu perfektionieren, unterstützte ihn seine Frau Bertha nicht nur finanziell tatkräftig. Im Januar 1886 wurde der Benzsche «Motorwagen» zum Patent angemeldet. Allerdings liess der Erfolg auf sich warten, bis Bertha Benz, quasi als erste Influencerin der Weltgeschichte, 1888 zu einer

ungeheuren Reise aufbrach: Ohne ihren Mann darüber zu informieren, begab sie sich in Begleitung ihrer Söhne auf eine 106 Kilometer lange Fahrt von Mannheim nach Pforzheim. Unterwegs behob sie nicht nur eigenhändig eine Panne, sie begründete mit dem Kauf von Ligorin als Treibstoff in der Stadt-Apotheke in Wiesloch zugleich die erste Tankstelle der Welt. Der Rest ist Geschichte.

Innovation: Fortschritt als System
Und die Geschichte macht klar: Innovation ist bei Mercedes-Benz keine auferlegte Pflicht, sondern Ursprung und Kern des Unternehmens. Carl und Bertha Benz interessierten weder Trends noch öffentliche Meinung. Sie verfolgten ihre eigene Vision der Mobilität. Eine Geisteshaltung, die sich konsequent durch die Unternehmensgeschichte zieht. Von den Anfängen des Automobils über die Erfolge der legendären Silberpfeile bis hin zu hoch digitalisierten und effizienten E-Autos der neuesten Generation.

Sicherheit: Verantwortung, die Leben rettet
Schon in den ersten Jahren des Automobils entstand der Wunsch nach mehr Sicherheit. Ein Grundwert, den das ab 1926 «Mercedes-Benz» genannte Unternehmen tief in seiner DNA verankert hat. Innovationen, die das Autofahren sicherer machen, sind ein steter Begleiter der Unternehmensgeschichte. Innovationen, die oftmals nicht nur für die Marke mit Stern, sondern für eine gesamte Industrie neue Standards in der Fahrzeugsicherheit setzten: Knautschzone (1959), Antiblockiersystem (1978), Airbag (1981) und ESP (1995) sind heute nicht nur selbstverständlich, sondern sogar Pflicht in allen Autos.

Komfort: Technik, die entlastet
Komfort ist bei Mercedes-Benz kein Luxus um seiner selbst willen. Gemeint ist vielmehr eine Form von Technik, die Mobilität bequemer im Sinne von «einfacher» macht. Schon früh verfolgte die Marke diesen Ansatz. Bereits 1961 war die S-Klasse mit einer Luftfederung erhältlich: ein Meilenstein für

den automobilen Komfort. In den folgenden Jahrzehnten kamen elektronische Assistenzsysteme hinzu, die das Fahren Schritt für Schritt müheloser machten: von der Park-Distance-Control über den Nachtsichtassistenten bis hin zum adaptiven Tempomaten. Komfort entsteht dabei nicht durch maximale Ausstattung, sondern durch intelligente Reduktion von Belastung.

Alle Innovationsfelder in einem Fahrzeug

Perfekt kombiniert werden alle Innovationsfelder von Mercedes-Benz in der S-Klasse, die in der gesamten Automobilwelt einen Sonderstatus geniesst. Kaum ein anderes Modell steht so konsistent für herausragende Qualität, aussergewöhnlichen Komfort und stetige Innovation. Die S-Klasse ist eine Pionierin für Technologien, die Jahre oder gar Jahrzehnte später den Durchbruch in der gesamten Automobilwelt schaffen. Auch die neueste Generation, die auf den Tag genau 140 Jahre nach der Patentierung des Motorwagens präsentiert wurde, macht hier keine Ausnahme. Sie verkörpert die Essenz der Marke: Pioniergeist, technische Exzellenz und Handwerkskunst.



Die neue S-Klasse verkörpert Pioniergeist, technische Exzellenz und Handwerkskunst.

Erfahren Sie mehr über die faszinierenden Welt von Mercedes-Benz: www.mercedes-benz.ch/online-magazin

---

Auflösung eines Arbeitsverhältnisses während der Bewährungsfrist

geschrieben von Dr. Nicole Vögeli Galli | Juni 24, 2026

Ein sachlicher Kündigungsgrund ist gegeben, wenn sich ein Arbeitnehmer konstant weigert, ein Armband aus hygienischen Gründen abzunehmen oder Handschuhe zu tragen. Ein Eingriff in die Glaubens- und Gewissensfreiheit liegt nicht vor.

Das Verwaltungsgericht Zürich beurteilte den Fall eines langjährigen Mitarbeiters (Anstellungsdauer von rund achteinhalb Jahren) der Patienten-Hotellerie des Universitätsspitals Zürich. Dieser begann Mitte 2024 ein rotes Armband zu tragen, woraufhin er von der Teamleitung mehrfach persönlich angewiesen wurde, dieses zu entfernen, da ein Verstoss gegen die Hygienevorschriften des Spitals vorliege, die sämtlichen Schmuck am Handgelenk verbieten. Der Beschwerdeführer wurde infolge mehrfach gebeten, das Armband abzulegen oder Handschuhe bzw. das Band an einem anderen Ort am Körper zu tragen. Der Mitarbeiter lehnte diese Lösungsvorschläge jedoch ab.

Nachdem er trotz wiederholter Aufforderung den Vorgaben nicht nachkam, erhielt er eine schriftliche Mahnung mit einer dreimonatigen Bewährungsfrist. Bereits nach einer Woche stellte das Spital fest, dass keine Verhaltensänderung erkennbar war, und leitete das Kündigungsverfahren ein. Der Beschwerdeführer wehrte sich gegen diese Entscheidung und

machte unter anderem geltend, sein Recht auf rechtliches Gehör und Religionsfreiheit seien verletzt worden.

Das Verwaltungsgericht Zürich bestätigte die Sicht des Spitals. Das rechtliche Gehör sei durch die rasche Einleitung der Kündigung nicht verletzt worden, nachdem der Beschwerdeführer keine Anstalten gemacht habe, das Armband zu entfernen. Somit sei der rasche Abbruch der Bewährungsfrist zulässig gewesen, da der Beschwerdeführer klar gezeigt habe, dass er den Weisungen nicht Folge leisten wird. Weiter sei die Religionsfreiheit nicht tangiert, da das Tragen des Armbandes nicht per se verboten, sondern als Alternative eine hygienische Abdeckung gefordert worden sei. Das Gericht hielt fest, dass die Kündigung sachlich begründet erfolgt und verhältnismässig sei, da der Hygiene in einem Spital zentrale Bedeutung zukomme. Es habe erwartet werden dürfen, dass der Mitarbeiter die Hygienevorschriften einhält oder eine zumutbare Alternative umsetzt. Da der Mitarbeiter dies konsequent verweigerte, war die Beendigung des Arbeitsverhältnisses laut Gericht und trotz langjähriger guter Leistungen gerechtfertigt.

Das öffentliche Personalrecht stellt HR-Fachpersonen sowie Führungskräfte und selbst interne Rechtsdienste oft vor besondere Herausforderungen: Je nach Organisation gelten unterschiedliche Rechtsgrundlagen und die Gerichtspraxis prägt die Rechtsanwendung in der Praxis massgeblich. Wer hier sicher agieren möchte, braucht fundiertes Wissen.

Am **26. Februar 2027** startet die **7. Durchführung des CAS Öffentliches Personalrecht**. Der Lehrgang vermittelt die zentralen rechtlichen Grundlagen des öffentlichen Dienstverhältnisses in der Schweiz – von Rekrutierung und Anstellung über Lohn- und Besoldungsfragen bis zu Rechten, Pflichten und der Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

Workshops vertiefen praxisrelevante Themen und Unterschiede zwischen den vielfältigen öffentlich-rechtlichen Arbeitgeberinnen.

Der CAS richtet sich ebenso an Juristen und Juristinnen, die sich Spezialwissen aneignen möchten, wie HR-Fach- und Führungskräfte im öffentlichen Sektor sowie an Personen aus der Privatwirtschaft, die den Wechsel in den öffentlichen Dienst planen oder bereits vollzogen haben.

Die ZHAW bietet seit über zehn Jahren Weiterbildungen im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht an. Der CAS Öffentliches Personalrecht, der CAS Best Practice im Arbeitsrecht sowie weitere Programme können dem **MAS HR & Recht** angerechnet werden. Erfahrene Dozierende aus Wissenschaft, Justiz und Praxis gewährleisten hohen Praxisbezug und aktuelle Inhalte.

Weitere Informationen unter: www.zhaw.ch/iur/cas-oep

Jubiläums-Hauptversammlung des Staatspersonalverbands Appenzell I.Rh.

geschrieben von Enesa Sefedini | Juni 24, 2026

Der Staatspersonalverband Appenzell I.Rh. hat an seiner 80. Hauptversammlung in Kaubad auf das Verbandsjahr zurückgeblickt. Corina Omlin-Schmid wurde als neues Vorstandsmitglied gewählt. Die Mitglieder wurden mit vielfältigen Pizzakreationen verwöhnt.

Am 30. Mai 2026 fand die Hauptversammlung des Staatspersonalverbands (SPV) bei prächtigem Sommerwetter

statt. Zahlreiche Mitglieder kamen zusammen, um auf das vergangene Jahr zurückzublicken und sich auszutauschen. Die Anreise von Appenzell zum Little Italy in Kaubad erfolgte für eine Gruppe als gemeinsame Wanderung, für eine andere Gruppe als Biketour.

Grosswort von Säckelmeister Ruedi Eberle
Dem schönen Wetter zuliebe wurde das Grusswort von Säckelmeister Ruedi Eberle vorgezogen und draussen auf der Terrasse des Little Italy gehalten. Er sprach den Mitarbeitenden der Verwaltung aber auch dem SPV seinen Dank aus und ging vertieft auf einige Themen ein, welche das Personal betreffen: Verbesserungen für Mitarbeitende in den revidierten Personalerlassen, den Stand des Verwaltungsgebäudes, die Raumsituation und das Personalleitbild.

Jahresbericht des Präsidenten
Stellvertretend für den Präsidenten Johannes Wagner leitete die Vizepräsidentin, Ursulina Kölbener die Versammlung. Im Zentrum stand der Jahresbericht des Präsidenten. Dieser zeigte auf, dass sich der Verband im vergangenen Jahr intensiv für die Anliegen des Staatspersonals eingesetzt hat. Thematisiert wurden unter anderem die Lohnrunden, die Vernehmlassung zur Revision der Personalerlasse sowie verschiedene Austauschformate mit Behördenvertretern und Personalverbänden.

Neben diesen gewerkschaftlichen Aktivitäten nahm auch das Verbandsleben einen wichtigen Stellenwert ein. Anlässe wie die Hauptversammlung, der Fondueplausch, der Brunch und der Herbstanlass förderten den Austausch unter den Mitgliedern und stärkten den Zusammenhalt innerhalb des Verbandes.

Wahlen und Vorstand
Im Rahmen der Ersatzwahl wurde Corina Omlin-Schmid neu in den Vorstand gewählt. Sie übernimmt die Funktion als Aktuarin und bringt zudem juristische Expertise mit. Die Arbeit des bisherigen Vorstandsmitglieds Anita Schiess wurde verdankt.

Finanzen und Jahresrechnung
Die Versammlung genehmigte die Jahresrechnung sowie den Revisorenbericht und erteilte dem Vorstand Décharge. Der Voranschlag für das laufende Jahr wurde ebenfalls genehmigt. Die Mitgliederbeiträge bleiben unverändert.

Aufgrund der Hinweise der Revisoren wurde zudem beschlossen, einen Teil des Verbandsvermögens gezielt anzulegen, um langfristig eine bessere Verzinsung zu erzielen.

Der Verband zählt aktuell 212 Mitglieder. Im vergangenen Jahr standen 18 Neueintritten 34 Austritte gegenüber, wobei es sich bei den Austritten mehrheitlich um ehemalige Mitarbeitende handelt.

Staatspersonalverband
Der Staatspersonalverband bezweckt die Wahrung und Förderung der beruflichen, wirtschaftlichen, ideellen und sozialen Interessen der Angestellten des Kantons Appenzell I.Rh.; er fördert den Zusammenschluss aller Personalkategorien und unterstützt Bestrebungen, welche die Hebung der sozialen Stellung, die berufliche und allgemeine Weiterbildung der Mitglieder zum Ziele haben.

KASPV warnt vor Folgen der Verwaltungsbremse

geschrieben von Enesa Sefedini | Juni 24, 2026
Die KASPV übt deutliche Kritik an der Annahme der sogenannten

Verwaltungsbremse durch die rechtsbürgerliche Mehrheit im Grossen Rat. Aus Sicht des Verbands sendet dieser Entscheid sowohl gegenüber den Mitarbeitenden des Kantons als auch gegenüber der Bevölkerung das falsche Signal.

Die Motion sieht vor, dass das Wachstum des Personalbestands der kantonalen Verwaltung künftig an das Bevölkerungswachstum gekoppelt und politisch gesteuert wird. Was oberflächlich betrachtet nach mehr Effizienz klingt, stellt für die KASPV jedoch eine starre Begrenzung des Personals dar. Der Verband befürchtet, dass dadurch die Leistungs- und Handlungsfähigkeit des Kantons geschwächt wird.

Stefan Dietrich, Präsident der KASPV, erklärt dazu: «Die rechtsbürgerliche Mehrheit beschliesst eine Verwaltungsbremse, obwohl der Aargau bereits heute eine sehr schlanke Verwaltung hat. Das ist reine Symbolpolitik auf Kosten der Mitarbeitenden.» Besonders kritisch beurteilt die KASPV, dass die Motion trotz der klaren Ablehnung durch den Regierungsrat angenommen wurde. Dieser bezeichnete die Vorlage als unnötig und zugleich als problematisch.

In seiner Stellungnahme weist der Regierungsrat darauf hin, dass die Zahl der ordentlichen Stellen in der kantonalen Verwaltung zwischen 2014 und 2024 lediglich um 7,5 Prozent angestiegen ist, während die Bevölkerung im gleichen Zeitraum um 14,1 Prozent gewachsen ist. Von einem übermässigen Ausbau des Personalbestands könne daher keine Rede sein. Im Gegenteil: Der Kanton Aargau verfüge bereits heute über eine sehr schlank organisierte Verwaltung.

Zudem entwickeln sich die Aufgaben des Kantons nicht automatisch parallel zur Bevölkerungszahl. Bereiche wie neue Vorgaben des Bundes, komplexere Verwaltungsverfahren, organisierte Kriminalität, Digitalisierung, Cybersicherheit, der Asylbereich, die Justiz, der Strafvollzug sowie die Polizeiarbeit führen zu zusätzlichem Personalbedarf, der sich nicht mit einer starren Quote erfassen lasse. Stefan Dietrich

betont dazu: «Wer mehr Sicherheit, raschere Verfahren und einen funktionierenden Service public fordert, kann nicht gleichzeitig beim Personal einen Deckel setzen. Das schwächt den Kanton und gefährdet die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen.»

Für die KASPV ist eine funktionierende Verwaltung kein Luxus, sondern eine zentrale Voraussetzung für Sicherheit, Rechtsstaatlichkeit, verlässliche Abläufe, gute Dienstleistungen und einen starken Wirtschaftsstandort Aargau. Wer die Verwaltung pauschal ausbremse, treffe letztlich nicht eine abstrakte Bürokratie, sondern direkt die Bevölkerung, die Gemeinden, die Wirtschaft sowie die Mitarbeitenden, die täglich dafür sorgen, dass der Kanton funktioniert.

Die KASPV fordert deshalb, dass der weitere Gesetzgebungsprozess sorgfältig, transparent und unter Einbezug der Personalverbände durchgeführt wird. Insbesondere sicherheitsrelevante Aufgaben, rechtlich vorgeschriebene Anforderungen sowie zusätzlicher Personalbedarf aufgrund neuer Aufgaben müssten zwingend berücksichtigt werden. Der Verband warnt davor, dass sich der Kanton durch eine ideologisch motivierte Personalformel selbst schwächen könnte.

Fabio Iseini, Geschäftsführer der KASPV, erklärt abschliessend: «Eine Verwaltungsbremse darf nicht zu einer Personalbremse werden. Die KASPV wird sich im weiteren Prozess dafür einsetzen, dass Sicherheit, Rechtsstaatlichkeit und qualitativ gute öffentliche Dienstleistungen nicht gefährdet werden.»

Neubesetzung Präsidium KASPV

Die Delegiertenversammlung der Konferenz der Aargauischen Staatspersonalverbände (KASPV) hat **Stefan Dietrich** zum neuen Präsidenten gewählt. Er übernimmt das Amt von Marco Hardmeier.

Stefan Dietrich ist Grossrat des Kantons Aargau sowie Lehrer und bringt langjährige politische Erfahrung mit. Unter anderem war er Co-Präsident der SP Aargau. Mit seiner politischen und beruflichen Erfahrung übernimmt er nun die Leitung der KASPV.