Teilzeit – wie weiter?

geschrieben von Dr. Michael Merker | Februar 20, 2026

Die Zahlen steigen langsam, aber kontinuierlich. Teilzeitarbeit wird bald der neue Normalfall. Gegen 40% waren im Jahr 2025 in Teilzeit beschäftigt. Bleiben die Löhne gut oder werden besser, ist davon auszugehen, dass sich der Anstieg fortsetzt.

Dann werden in wenigen Jahren mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen nicht mehr zu 100 % arbeiten. Doch können die Regeln, wie sie für Teilzeit gelten, mit dieser Entwicklung mithalten?

Die Teilzeitzahlen sind beachtlich. Es ist eine Umwälzung, die nicht nur das eigentliche Arbeitspensum betrifft, sondern auch Gefühle und Ansprüche, wie sie von den Erwerbstätigen an das Leben und die damit verbundene Arbeit gestellt werden. Denn: Wer weniger Zeit in einer Arbeitsorganisation verbringt, erlebt mehr Anderes, erkennt schneller den Reiz des Ausserberuflichen. Und dies wird nicht dazu führen, dass die Beziehung zur Arbeitsstelle stabiler wird.

Seit längerem zu beobachten ist, dass heute ein Grossteil der Stellenangebote in Teilzeit bis Vollzeit (60-100%) ausgeschrieben wird. Nicht, dass der jeweilige Arbeitgeber Teilzeitbeschäftigte suchen würde, er ist nur der Auffassung, keine Bewerberinnen und Bewerber rekrutieren zu können, wenn er nicht wenigstens so tut, als wäre ihm beides recht. Deshalb führt der gegenwärtige Arbeitnehmermarkt dazu, dass Teilzeitstellen weiter gefördert werden und weiter verstärkt angeboten werden müssen.

Trotzdem ist nicht erkennbar, dass sich die Arbeitswelt auch mit den Nachteilen der Teilzeitarbeit auseinandersetzt und breit abgestützte Lösungen sucht, um die Nachteile abzuschwächen.

– Wer in Teilzeit arbeitet, ist in einem (öffentlichen) Unternehmen weniger sichtbar, wird gelegentlich vergessen, vor allem wenn es um Beförderungen geht, um Projektleitungen oder andere Führungspositionen.
– Teilzeitarbeit mindert nicht nur die Aufstiegschancen und damit auch die Lohnentwicklung.
– Teilzeitler werden als oft Mitarbeitende wahrgenommen, die nicht ihre ganze Schaffenskraft dem öffentlichen Unternehmen widmen wollen oder können.
– Der Informationsfluss ist in vielen Fällen nicht sichergestellt, was nicht nur dem Unternehmen, sondern letztlich dem Mitarbeitenden in Teilzeit schadet, weil er nicht die volle Leistung bringen kann, teilinstruiert vor sich hin werkelt und seinen Ruf beschädigt.
– Das Zeitbudget für die materielle Arbeit, die in der jeweiligen Funktion geleistet werden muss, ist überdurchschnittlich kleiner, kleiner als die Differenz des Pensums. Das liegt daran, dass gemeinsame Meetings, Informationsanlässe, zu lesende Vorgaben des Arbeitgebers – mit anderen Worten alles, was alle gleich betrifft, eben nicht entsprechend dem Pensum entsprechend teilgelesen werden kann oder in einer teilweisen Teilnahme möglich ist.
– Das Durcheinander mit der Anrechenbarkeit von Krankheit, Ferien, Freitagen, Feiertagen und dergleichen ist nach wie vor gross, ob Zeitmethode oder Wertmethode ist häufig unklar, und der Verdacht, dass sich der Teilzeitler optimiert, auch nicht ausgeräumt.

Es hapert also in erster Linie an der Arbeitsorganisation. Aber auch an den gesetzlichen Regelungen, da im öffentlichen Dienst vor allem auf kommunaler Ebene kaum klare Regelungen für die Teilzeitarbeit definiert sind. Ein Anspruch, von Vollzeit auf Teilzeit zu wechseln, ist ohnehin nicht gegeben.

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)

Anders sieht das im benachbarten Ausland aus. So regelt Deutschland die Teilzeit und die befristeten Arbeitsverhältnisse im Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG). Das TzBfG hat zum Ziel, die Rechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu stärken, die Teilzeit arbeiten möchten oder befristete Arbeitsverhältnisse haben bzw. wünschen. Folgende Schwerpunkte sind enthalten:

– *Teilzeitanspruch* (§ 8 TzBfG): Arbeitgeber müssen einem Antrag auf Verringerung der Arbeitszeit grundsätzlich zustimmen, sofern betriebliche Gründe nicht entgegenstehen. Der Anspruch gilt für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die mindestens sechs Monate ununterbrochen im Betrieb beschäftigt sind, und es muss sich um eine beantragte Teilzeit handeln, die mit dem Arbeitsvolumen der Stelle vergleichbar ist. Das ist in der Schweiz nicht so. Wer sein Pensum reduzieren will, kann den Arbeitgeber rechtlich nicht zwingen, diesem Wunsch zuzustimmen.

– *Begründungspflicht* (§ 9 TzBfG): Der Arbeitgeber darf einen Teilzeitwunsch nur aus betrieblichen Gründen ablehnen; bei Ablehnung muss der Arbeitgeber eine Begründung liefern und dem Antrag möglichst zeitnah prüfen.

– *Befristete Arbeitsverträge* dürfen grundsätzlich nur mit einem zeitlich befristeten Zweck oder aus sachlichen Gründen geschlossen werden. Eine sachgrundlose Befristung ist nur bis zu sechs Monaten möglich; längere Fristen oder Gründe erfordern spezifische Rechtslagen. Das ist in der Schweiz im öffentlichen Dienst zumindest gestützt auf die Verfassungsbindung des Arbeitgebers ähnlich. Allerdings fehlen die Regeln in den Personalreglement häufig; gibt es die Normen, ist es auch zulässig,

wesentlich längere Befristungsdauern gesetzlich vorzusehen.

Das TzBfG schränkt nicht die allgemeinen arbeitsrechtlichen Regelungen ein, sondern ergänzt sie, um Transparenz, Fairness und Planbarkeit zu erhöhen. Das gibt es bei uns zwar auch, aber die entsprechenden Regeln sind häufig der Praxis zu entnehmen, insbesondere Gerichtsurteilen. Bei uns sind die Kantone, Städte und Gemeinden frei, ihr öffentliches Arbeitsrecht so zu gestalten, wie es Ihnen gefällt (Verfassungsverletzungen einmal vorbehalten). Das führt nicht gerade zu einer Vereinheitlichung der Normen.

Wie weiter
Es liegt damit an den öffentlichen Arbeitgebern und den Personalverbänden, klare, verständliche und flexible Regeln zu schaffen, welche die Teilzeit ermöglichen, fördern und absichern.

Diese Entwicklung ist in erster Linie bei der Überarbeitung von Personalgesetzen und Personalreglementen voranzutreiben. Unsere Verbände sind gefordert, hier die Initiative zu ergreifen und das Thema bei Revisionen, aber auch ohne konkreten Anlass voranzutreiben. Die Zeit ist günstig: Arbeitnehmende sind zur Mangelware geworden, das Werben um gute Arbeitskräfte gelingt besser, wenn die Konditionen attraktiv sind.

Lohnschutzpaket: Auswirkungen auch auf den Kündigungsschutz

im öffentlichen Dienst?

geschrieben von Dr. Michael Merker | Februar 20, 2026

Der Bundesrat hat am 11. Februar 2026 Anpassungen am inländischen Massnahmenpaket zur Sicherung des Lohnschutzes im Rahmen des Pakets Schweiz – EU (Bilaterale III) beschlossen. Betroffen ist die «Massnahme 14», welche die Sozialpartnerschaft im Betrieb stärkt. Die Anpassungen stützen sich auf die Ergebnisse der Vernehmlassung und sind das Resultat von Gesprächen mit den Sozialpartnern in den letzten Monaten. Sie fliessen in die Botschaft zum Paket Schweiz – EU (Bilaterale III) ein.

Lohnschutzpaket komplett: Bundesrat verabschiedet Kündigungsschutz für Personalvertretungen

Der Bundesrat hat am 11. Februar 2026 die sogenannte **«Massnahme 14»** des inländischen Lohnschutzpakets im Rahmen der Verhandlungen mit der EU (Bilaterale III) finalisiert. Damit ist das Paket aus 14 Begleitmassnahmen, das die Schweizer Löhne vor Dumping schützen soll, nun vollständig.

Die Kernpunkte der Massnahme 14

Die neue Regelung stärkt den Schutz von gewählten Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern sowie Mitgliedern paritätischer Organe. Da diese Personen im Betrieb oft direkt über Löhne und Arbeitsbedingungen verhandeln, gilt ihr Schutz als zentrales Element, um die Lohnkontrollen wirksam durchsetzen zu können.

– **Aussprachepflicht:** Bevor ein Arbeitgeber einer Personalvertretung kündigen kann, muss zwingend eine Aussprache stattfinden.
– **Keine Nichtigkeit:** Im Sinne eines Kompromisses mit der Arbeitgeberseite führt eine Verletzung des Verfahrens nicht zur Nichtigkeit der Kündigung, sondern sie wird als **missbräuchlich** eingestuft.

– Sanktionen bei Missachtung: Erfolgt eine Kündigung ohne diese Aussprache, drohen dem Arbeitgeber Entschädigungszahlungen von **mindestens vier bis maximal zehn Monatslöhnen**.
– Geltungsbereich: Der Schutz greift in Unternehmen ab einer Grösse von **50 Mitarbeitenden**, was laut Bundesrat etwa zwei Prozent der Schweizer Betriebe betrifft.

Einordnung und Reaktionen
Die Massnahme war bis zuletzt zwischen den Sozialpartnern umstritten. Während der Schweizerische Gewerkschaftsbund (SGB) von einer notwendigen, wenn auch minimalen Lösung spricht, um Repressionen gegen Personalvertreter zu verhindern, kritisieren Arbeitgeberverbände wie der Schweizerische Gewerbeverband (sgv) und Swissmem den Beschluss als Eingriff in den flexiblen Arbeitsmarkt.

Der Bundesrat betont hingegen, dass die Lösung ausgewogen sei und die Verpflichtungen gegenüber der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) erfülle. Das gesamte Lohnschutzpaket wird nun Teil der Botschaft zum EU-Vertragspaket sein, die voraussichtlich im März 2026 an das Parlament überwiesen wird.

Kündigungsschutz und öffentlicher Dienst?
Betrifft der Kündigungsschutz auch den öffentlichen Dienst, also die in Personalverbänden und Gewerkschaften engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kantonen und Gemeinden?

Nein, die Massnahme 14 bezieht sich auf die **Privatwirtschaft**, genauer: auf Arbeitsverhältnisse, die dem Obligationenrecht (OR) unterstehen. Das können auch Arbeitsverhältnisse bei der öffentlichen Hand sein, da zahlreiche Gemeinden ihr Personal privatrechtlich bzw. nach OR anstellen.

Für die Mitarbeitenden bei **Kantonen und Gemeinden** sowie beim Bund gilt allerdings Folgendes:

– Öffentliches Personalrecht: Mitarbeitende im öffentlichen Dienst unterstehen in der Regel spezifischen kantonalen oder kommunalen personalrechtlichen Regeln.
– Strengerer Schutz existiert theoretisch bereits: Im öffentlichen Sektor ist der Kündigungsschutz bereits gestützt auf die Verfassung und die nachfolgenden öffentlich-rechtlichen Normen stärker ausgeprägt als in der Privatwirtschaft. Eine Kündigung durch den Staat erfordert zwingend eine vorgängige Anhörung (rechtliches Gehör) und einen **sachlich hinreichenden Kündigungsgrund**.
– Fokus der Massnahme 14: Die Neuregelung zielt darauf ab, den Schutz in der Privatwirtschaft – insbesondere für Firmen mit über 50 Mitarbeitenden – an internationale Standards (IAO) anzugleichen und die Rolle von Personalvertretungen bei Lohnkontrollen zu stärken.

Die Massnahme 14 greift also dort, wo bisher die liberale Kündigungsfreiheit des OR galt, während der öffentliche Dienst seine eigenen, meist strengeren Verfahren beibehält. Immerhin: Soweit die öffentliche Hand ihre Mitarbeitenden dem OR unterstellt (was häufig auch in subsidiären Verweisungen auf das OR geschieht), sind die neuen Kündigungsschutzbestimmungen auch im öffentlichen Dienst anwendbar und können eine Anpassung der Sanktionen bei unsachlichen Kündigungen zur Folge haben –dies bei gewählten Mitgliedern von Arbeitnehmervertretungen und Personalkommissionen.

Folgen einer ungerechtfertigten Kündigung
Die **Massnahme 14** verschärft die finanziellen Folgen für Arbeitgeber massiv, wenn sie gewählten Personalvertretern ohne das vorgeschriebene Verfahren kündigen.

Hier ist der direkte Vergleich zwischen dem aktuellen Obligationenrecht (OR) und der neuen Regelung:

Vergleich der Sanktionen (Privatwirtschaft)

Merkmal	Bisheriges Recht (OR)	Neue «Massnahme 14»
Maximale Entschädigung	Bis zu **6 Monatslöhne**	Bis zu **10 Monatslöhne**
Maximale Entschädigung	Keine gesetzliche Untergrenze	**4 Monatslöhne** (bei fehlender Aussprache)
Verfahrenspflicht	Keine (Kündigungsfreiheit)	Obligatorische **Aussprache** vorab
Rechtsfolge	Kündigung ist missbräuchlich	Kündigung ist missbräuchlich (nicht nichtig)

Die wichtigsten Unterschiede im Detail

1. Höhere Abschreckung: Während Richter heute oft nur Entschädigungen von 2 bis 3 Monatslöhnen zusprechen, legt die neue Massnahme für schwere Verstösse (Kündigung ohne Aussprache) einen **Fixwert von mindestens 4 Monatslöhnen** fest.

2. Verhinderung von „Überrumpelungen“: Das neue Gesetz zwingt Arbeitgeber zu einem Dialog. Wer diesen Dialog bewusst umgeht, wird automatisch mit der hohen Sanktion bestraft.

3. Rechtssicherheit für Firmen: Um den Wirtschaftsstandort nicht zu gefährden, hat der Bundesrat darauf verzichtet, solche Kündigungen für „nichtig“ (also ungültig) zu erklären. Das Arbeitsverhältnis endet also trotz Fehlern, aber es wird für den Arbeitgeber deutlich teurer.

Voraussetzung der Anwendung

Damit die neuen Regeln der **Massnahme 14** überhaupt greifen, müssen drei spezifische Bedingungen erfüllt sein:

1. Mindestgrösse des Betriebs: Die Regelung gilt nur für Unternehmen mit **mindestens 50 Mitarbeitenden**. In kleineren Betrieben bleibt die bisherige Flexibilität des Obligationenrechts (OR) weitgehend unberührt.

2. Status der Person: Der Schutz gilt nicht für jeden

Angestellten, sondern ausschliesslich für:

– Gewählte Mitglieder einer **Arbeitnehmervertretung**.

– Mitglieder von **paritätischen Organen** (z. B. Vertreter in Vorsorgekommissionen oder Vollzugsorganenvon Gesamtarbeitsverträgen)

3. Kündigungsgrund: Das Verfahren (die obligatorische Aussprache) muss eingeleitet werden, wenn die Kündigung im Zusammenhang mit der **Tätigkeit in der Personalvertretung** steht oder während der Mandatsdauer erfolgt.

Fazit:
Die Massnahme 14 kann auch im öffentlichen Dienst Platz greifen. Allerdings dürfte es bei wenigen Anwendungsfällen bleiben.

Personalrecht: Zulässigkeit eines kantonalen Klageverfahrens, wenn der kommunale Instanzenzug nicht durchlaufen wurde

geschrieben von Dr. Michael Merker | Februar 20, 2026

In personalrechtlichen Streitigkeiten kann sich die verfahrensrechtlich entscheidende Frage stellen, ob der *gemeindeinterne Instanzenzug* (wenn vorhanden) ausgeschöpft werden muss (und dies innert Frist), bevor der Gang an das kantonale Gericht durch Klage möglich ist. Nein, sagt das Verwaltungsgericht des Kantons Aargau, massgebend ist allein das kantonale Verfahrensrecht: Wenn eine Gemeinde einen

gemeindeinternen Beschwerdeweg einführt und dieser nicht genutzt wird, ist gleichwohl die Klage an das Verwaltungsgericht zulässig.

Der Fall
Die Gemeinde wendete im Klageverfahren vor Verwaltungsgericht ein, die erste Kündigung (eines Arbeitsvertrages) durch die Gemeinde (ausgesprochen durch den Geschäftsführer der Gemeindeverwaltung) sei mangels Ausschöpfung des gemeindeinternen Rechtsmittelwegs (keine Anfechtung innert Frist) *in Rechtskraft erwachsen* und könne daher nicht mehr mittels Klage beim Verwaltungsgericht angefochten werden. Die erneute, «zweite» Kündigung durch den Gemeinderat sei wegen der Rechtskraft des ersten Entscheids gegenstandslos und entfalte keinerlei Rechtswirkungen. Es fehle deshalb an einer Sachurteilsvoraussetzung für die vorliegende Klage, auf die nicht einzutreten sei.

Dieser Argumentation folgte das Verwaltungsgericht nicht. Es entschied:

- Die Zuständigkeit des Verwaltungsgerichts, erstinstanzlich Klagematerien aus kommunalen öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnissen zu beurteilen, ergibt sich aus kantonalem Recht und *kann nicht durch kommunales Recht abgeändert werden.* Deshalb spielt es für die Beurteilung der Beantwortung der Frage, ob eine mit Klage beim Verwaltungsgericht anfechtbare Vertragsauflösung (genauer die Schadenersatzfolgen aus einer fehlerhaften Vertragsauflösung) vorliegt, keine Rolle, ob ein allfälliger gemeindeinterner Rechtsmittelweg gegen die Kündigung ausgeschöpft wurde oder nicht.

- Die Zuständigkeit des Verwaltungsgerichts, erstinstanzlich Klagematerien aus kommunalen öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnissen zu beurteilen, ergibt sich aus kantonalem Recht und *kann nicht durch*

kommunales Recht abgeändert werden. Deshalb spielt es für die Beurteilung der Beantwortung der Frage, ob eine mit Klage beim Verwaltungsgericht anfechtbare Vertragsauflösung (genauer die Schadenersatzfolgen aus einer fehlerhaften Vertragsauflösung) vorliegt, keine Rolle, ob ein allfälliger gemeindeinterner Rechtsmittelweg gegen die Kündigung ausgeschöpft wurde oder nicht.

- Dass der Arbeitsvertrag zwischen den Parteien aufgelöst wurde, sei es durch die erste Kündigung (durch den Geschäftsführer) oder durch die zweite (den Gemeinderat), ist unbestritten. Effektiv dürfte das Arbeitsverhältnis erst durch den Kündigungsbeschluss des Gemeinderats gültig aufgelöst worden sein. Das liegt zum einen daran, dass die Zuständigkeit für die Kündigung von Anstellungsverhältnissen gemäss Art. 6 Abs. 1 Personalreglement beim Gemeinderat liegt. Eine gültige Delegation der Kündigungsbefugnis (im Delegations- und Kompetenzreglement) an den Geschäftsführer der Gemeindeverwaltung und den Chef Regionalpolizei sei zweifelhaft.

- Doch selbst wenn von einer gültigen Delegation auszugehen wäre, so das Verwaltungsgericht weiter, wurde es im ersten Kündigungsschreiben versäumt, den in Ziff. 3a des Delegations- und Kompetenzreglements vorgeschriebenen Rechtsmittelhinweis anzubringen, wonach innerhalb von zehn Tagen ein anfechtbarer Entscheid des Gemeinderats verlangt werden kann, wenn man mit einem Entscheid der delegierten Stelle nicht einverstanden ist. Ohne diesen Hinweis konnte der Kläger trotz anwaltlicher Vertretung nicht erkennen, dass es sich bei der ersten Kündigung um einen (auf Gemeindeebene) endgültigen Entscheid handelte, zumal dem Kläger das Delegations- und Kompetenzreglement unbestrittenermassen nicht ausgehändigt worden war und es sich dabei nicht um

einen publizierten Erlass handelt.

- Der Kläger, so das Verwaltungsgericht, weist zu Recht darauf hin, dass dem Rechtsuchenden aus einer fehlenden Rechtsmittelbelehrung nach einem allgemeinen Rechtsgrundsatz, der den verfassungsmässigen Vertrauensschutz und Art. 29 Abs. 1 und 2 Bundesverfassung konkretisiert, keine Rechtsnachteile erwachsen dürfen (BGE 144 II 401, Erw. 3). Wie der Klägers aus § 39 Gemeindegesetz AG hätte schliessen können, dass die Einwohnergemeinde von der darin geregelten Delegationsbefugnis in Bezug auf die Kündigung von Anstellungsverhältnissen Gebrauch gemacht hat, ohne den Inhalt des Delegations- und Kompetenzreglements zu kennen, ist nicht er- sichtlich. Deswegen hat der Geschäftsführer der Gemeindeverwaltung Recht daran getan, die „Einsprache“ des Klägers, obwohl sie *ausserhalb der zehntägigen Frist* nach § 39 Abs. 2 Gemeindegesetz AG beim Gemeinderat eingereicht wurde, als rechtzeitig erfolgt entgegenzunehmen und das Geschäft zum Entscheid an den Gemeinderat zu überweisen. Alles andere hätte einen Verstoss gegen den Grundsatz von Treu und Glauben (Art. 5 Abs. 3 und Art. 9 BV) dargestellt.

- Selbst wenn das Gericht in diesen Punkten (Delegation und Fristversäumnis bei der Anfechtung der ersten Kündigung) anders entschieden hätte, müsste auf die Klage eingetreten werden. Denn: Der Verzicht auf den Weiterzug eines Entscheids an den Gemeinderat im Sinne von § 39 Abs. 2 Gemeindegesetz AG beinhaltet *keinen Verzicht auf eine Klage beim Verwaltungsgericht* gemäss Personalgesetz AG; für die Fristwahrung der Klage beim Verwaltungsgericht gilt ausschliesslich § 48 Abs. 4 Personalgesetz AG (sechs Monate seit Zustellung der Kündigung). Selbst wenn dem Kläger bereits mit Schreiben

vom 28. August 2024 (erste Kündigung) auf Gemeindeebene rechtsbeständig gekündigt worden und die Kündigung des Gemeinderats vom 14. Oktober 2024 (zweite Kündigung) dagegen unwirksam wäre, wäre damit keine Präklusions- und Rechtskraftwirkung in Bezug auf die abschliessend im kantonalen Recht geregelte Klage an das Verwaltungsgericht verbunden. Auch Entscheide einer delegierten Stelle (nicht nur des Gemeinderates), mit welchen ein Anstellungsverhältnis gültig aufgelöst wird, sind im Rahmen der kantonalen Gesetzgebung mit Klage beim Verwaltungsgericht anfechtbar.

Die Bemerkungen

Der Entscheid betrifft ein *Klageverfahren*. Das Klageverfahren (und nicht das Beschwerdeverfahren) ist gegeben, wenn das Arbeitsverhältnis zwischen Staat und Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer *vertraglich* eingegangen wurde (und nicht durch einseitige Anstellungsverfügung). Diese Differenzierung ist wesentlich; ein Entscheid des aargauischen Verwaltungsgerichts, der eine Aussage darüber enthält, ob im Beschwerdeverfahren dasselbe gilt, fehlt.

Kann geklagt werden (auf Schadenersatz), muss (und kann!) die Kündigung selbst nicht angefochten werden, ihre Rechtmässigkeit stellt sich nur als Vorfrage. Das liegt daran, dass die bei der Kündigung eines (hier öffentlich-rechtlichen) Vertragsverhältnisses der Vertrag endet (und das Personalrecht auch keine Wiederanstellung vorsieht). Deshalb präsentieren sich gemeindeinterne «Einsprache- oder Beschwerdeverfahren» eher als Vorverfahren um Einigung als um echte Beschwerdeverfahren. Dieser Umstand rechtfertigt bereits den vorliegenden Entscheid des Verwaltungsgerichts.

Der Entscheid ist im Übrigen tendenziell personalfreundlich, weil das Gericht der Auffassung ist, selbst mit anwaltlicher Vertretung sei der Arbeitnehmer nicht gezwungen, in kommunalen

Reglementen nach gemeindeinternen Rechtsmittelzügen zu suchen. Das erleichtert die Sache. Man hätte wohl auch anderer Auffassung sein können, nämlich, dass eine Anwältin oder ein Anwalt die Beschwerdewege in jedem Fall kennen muss und wissen sollte, dass delegierte kommunale Entscheidbefugnisse (zum Beispiel an eine Abteilungsleiterin) häufig durch ein gemeindeinternes Einsprache- oder Beschwerdeverfahren kompensiert werden. Ganz ungewöhnlich ist das also nicht.

Mit dem Entscheid stellt das Gericht überdies klar, dass sich die kantonalen Rechtsmittelinstanzen die im kantonalen Verfahrensrecht vorgegebenen Rechtsmittelwege (zumindest betreffend Klageverfahren) nicht durch kommunale Erlasse einschränken lassen. Es gilt kantonales Verfahrensrecht, kommunale Ergänzungen sind vielleicht nice to have, aber unmassgeblich.

Vorsicht: Trotz der klaren Worte im Entscheid ist Vorsicht angezeigt. Man darf sich nicht darauf verlassen, dass andere Gerichte vergleichbare Verfahrenssituationen gleich beurteilen. Dass die Einhaltung kommunaler Rechtsmittelwege freiwillig ist, kann man auch anders sehen. Auch mit Anwälten geht insbesondere das Bundesgericht nicht so zimperlich um: Wer vom Fach ist oder sein sollte, kann sich nur ganz ausnahmsweise auf Treu und Glauben berufen, wenn es um Rechtsmittelfristen geht. Diese Einschränkungen sind zu machen.

(Entscheid des Verwaltungsgerichts des Kantons Aargau vom 27. Oktober 2025 in Sachen A.; WKL.2024.10, Link: Resultate – Kanton Aargau – Erlass-Sammlung).

Arbeitsrechtliche Entscheide zu Freistellung, Kündigung und Bewährungsfrist, Kündigung während der Probezeit und Überstunden

geschrieben von Dr. Michael Merker | Februar 20, 2026

Freistellung im öffentlichen Dienst und rechtliches Gehör

Bei der Freistellung handelt es sich um eine administrative Massnahme, durch welche der Arbeitnehmer freiwillig von seiner Arbeitspflicht entbunden wird, ohne dass der Lohnanspruch entfällt (vgl. STREIFF/VON KAENEL/RUDOLPH, Arbeitsvertrag, Praxiskommentar zu Art. 319-362 OR, 7. Aufl. 2012, N. 13 zu Art. 324; vgl. MERKER/CONRADIN/HÄGGI FURRER, Öffentliches Personalrecht des Wirtschaftsraums Nordwestschweiz, in: Bürgi/Bürgi-Schneider (Hrsg.), Handbuch öffentliches Personalrecht, 2017, S. 456). Da es sich um einen die betroffene Person *belastenden Entscheid* handelt, ist das rechtliche Gehör auch hier zu wahren.

Kündigung wegen Mängeln in der Leistung oder im Verhalten – Mahnung und Bewährungszeit

Bevor die Anstellungsbehörde eine Kündigung wegen Mängeln in der Leistung oder im Verhalten ausspricht, muss sie den betreffenden Arbeitnehmer abmahnen und eine Bewährungszeit ansetzen.

Auf eine vorgängige Mahnung mit Ansetzung einer Bewährungszeit kann nur in Ausnahmefällen verzichtet werden, etwa

– wenn die strengen Voraussetzungen für eine fristlose Kündigung gemäss Art. 337 OR erfüllt sind, mithin
  die Fortsetzung des Anstellungsverhältnisses nach Treu und Glauben als unzumutbar erscheint,

– wenn ein bestimmter Vorfall derart schwer wiegt, dass selbst ein einwandfreies Verhalten während der
Bewährungszeit nicht genügen würde, um das Vertrauen seitens des Arbeitgebers wiederherzustellen oder
– wenn ein zerrüttetes Vertrauensverhältnis aus anderen, objektiv nachvollziehbaren Gründen
(beispielsweise bei nicht tolerierbarem Verhalten oder unüberbrückbaren Auffassungen über
Kompetenzen) als nicht wiederherstellbar eingeschätzt wird (vgl. dazu das Urteil des
Bundesgerichts 8C_280/2018 vom 22. Januar 2019, Erw. 3.2.4 und 3.4).

Schliesslich kann von einer Mahnung mit Ansetzung einer Bewährungszeit auch dann abgesehen werden, wenn aus dem konkreten Verhalten des Beschäftigten hervorgeht, dass sich die Ansetzung einer Bewährungszeit als unnütz erweisen würde, da er unzweideutig erklärt oder auf andere Weise zu verstehen gibt, das bemängelte Verhalten nicht ändern zu wollen (Entscheid des Verwaltungsgerichts des Kantons Aargau WKL.2018.4 vom 20. Februar 2019, Erw. II/3.3).

Kündigung während der Probezeit – Ansetzen Bewährungsfrist?
Die Probezeit soll die Parteien in die Lage versetzen, sich auf die Begründung eines auf Dauer angelegten Arbeitsverhältnisses vorzubereiten, indem sie Gelegenheit erhalten, ihr Vertrauensverhältnis zu erproben, festzustellen, ob sie zueinander passen und zu reflektieren, bevor sie sich für einen längeren Zeitraum binden (vgl. Urteil des Bundesgerichts 8C_370/2021 vom 24. Juni 2021, Erw. 5.1).

Es handelt sich demnach um eine lockere Vertragsbindung, die darauf ausgelegt ist, das Arbeitsverhältnis kurzfristig auflösen zu können (vgl. Urteil des Bundesverwaltungsgerichts A-2634/2022 vom 2. August 2023, Erw. 4.2). Vor Ablauf der Probezeit können beide Parteien mithin nicht darauf vertrauen, das Arbeitsverhältnis werde langfristig Bestand haben (vgl.

Urteil des Verwaltungsgerichts des Kantons Zürich VB.2022.00092 vom 21. Juni 2022, Erw. 2.1).

Bei der Probezeit handelt es sich selbst um eine Bewährungszeit. Da sie den Parteien die Gelegenheit geben soll, sich im Hinblick auf eine längerfristige Bindung kennenzulernen, entspricht es auch ihrem Wesen, das Arbeitsverhältnis nötigenfalls rasch auflösen zu können, sollten sich bereits in der Probezeit erste Unstimmigkeiten zeigen. Das Ansetzen einer angemessenen, weiteren bzw. zusätzlichen Bewährungszeit von in der Regel mehreren Monaten widerspricht dabei dieser Konzeption einer lockeren vertraglichen Bindung und würde dazu führen, dass eine Kündigung innerhalb der Probezeit faktisch verunmöglicht wird.

Würde man das Erfordernis des Ansetzens einer Bewährungszeit nach erfolgter Mahnung auch auf die Probezeit ausdehnen, hätte dies de facto somit zur Folge, dass das Institut der Probezeit als Ganzes ausgehöhlt würde. Dies soll nicht den Anforderungen der Praxis genügen und wird in der Rechtsprechung abgelehnt.

Kündigung in der Probezeit – Anforderungen an die *sachlichen* Kündigungsgründe

Die Kündigung eines Probearbeitsverhältnisses ist nach bundesgerichtlicher Rechtsprechung bereits dann sachlich begründet, wenn aufgrund der Wahrnehmung der vorgesetzten Person(en) die Annahme hinreichend begründet scheint, dass der Ausweis der Fähigkeiten oder der Eignung nicht erbracht ist und voraussichtlich auch nicht mehr erbracht werden kann. Entspricht eine angestellte Person dem Stellenprofil nicht oder kann ein für die vorgesehene Funktion unbedingt nötiges Vertrauensverhältnis nicht aufgebaut werden, erweist sich die Kündigung des Probearbeitsverhältnisses als zulässig (vgl. BGE 120 Ib 134, Erw. 2a; Urteil des Bundesgerichts 8C_467/2013 vom 21. November 2013, Erw. 3.2; Urteil des Bundesverwaltungsgerichts A-6870/2017 vom 11. Juni 2018, Erw. 4.3).

Selbst *persönliche Gründe* können für eine Kündigung während der Probezeit ausreichen, wenn sie objektiviert sind, da es bei der Absolvierung der Probezeit nicht zuletzt auch um die Frage der Integrationsfähigkeit einer arbeitnehmenden Person in eine Arbeits- und Teamstruktur sowie in eine Betriebskultur geht (vgl. Urteile des Bundesverwaltungsgerichts A-5859/2012 vom 15. Mai 2013, Erw. 4.3; A-6870/2017 vom 11. Juni 2018, Erw. 4.3).

Als Grund genügt die auf Tatsachen beruhende Prognose, zwischen den Vertragsparteien lasse sich mit vernünftigem Aufwand eine befriedigende und fruchtbare Zusammenarbeit nicht erreichen (vgl. Entscheid des Verwaltungsgerichts des Kantons Aargau WKL.2020.7 vom 25. Februar 2021, Erw. II/2.1).

Liegen sachliche Kündigungsgründe vor, ist *zusätzlich zu prüfen*, ob nicht auch mildere Massnahmen zum Ziel geführt hätten und ob sich die Kündigung aufgrund einer Abwägung sämtlicher auf dem Spiel stehender Anliegen rechtfertigen lässt. Namentlich ist das Interesse der Verwaltung an einer störungsfreien und geordneten Arbeitserfüllung gegen das Interesse des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin an einer Weiterbeschäftigung abzuwägen (Entscheid des Verwaltungsgerichts des Kantons Aargau WKL.2020.7 vom 25. Februar 2021, Erw. II/2.1.).

Überstunden
Mit Überstundenarbeit ist die zeitliche Differenz zwischen der geleisteten und der normalen Arbeitszeit gemeint wobei sich die „normale Arbeitszeit“ nach Verabredung, Übung, einem Gesamtarbeitsvertrag oder einem Normalarbeitsvertrag bestimmt.

Überstunden sind nicht nur dann zu leisten, wenn sie vom Arbeitgeber (explizit oder implizit) angeordnet werden. Vielmehr hat sie der Arbeitnehmer von sich aus zu leisten, wenn er deren Notwendigkeit erkennt oder erkennen muss.

Weiss der Arbeitgeber von der Mehrarbeit des Arbeitnehmers und

schreitet nicht dagegen ein, gilt die Mehrarbeit als *angeordnete Überstundenarbeit*. Die vom Arbeitnehmer auf eigene Initiative und ohne das Wissen des Arbeitgebers geleisteten Überstunden braucht sich dieser allerdings nur dann als solche anrechnen zu lassen, wenn er sie nachträglich genehmigt, die Leistung von Überstunden notwendig war oder vom Arbeitnehmer in guten Treuen als notwendig erachtet werden durfte.

Der Arbeitnehmer hat ohne das Wissen des Arbeitgebers geleistete (notwendige) Überstunden und insbesondere das Ausmass der geleisteten Mehrarbeit unverzüglich seinem Arbeitgeber zu melden, damit der Arbeitgeber die betriebswirtschaftlichen Vorkehren zur Vermeidung von Mehrarbeit treffen kann. Andernfalls riskiert der Arbeitnehmer, sofern nicht besondere Umstände vorliegen, dass sein Anspruch verwirkt ist (Urteile des Bundesgerichts 4A_403/2018 vom 11. März 2019, Erw. 4.3.1, 4A_484/2017 vom 17. Juli 2018, Erw. 2.3, und 4C.110/2000 vom 9. Oktober 2000, Erw. 2a/aa).

Sobald aber die Arbeitszeit registriert wird und die Protokolle im Besitz des Arbeitgebers sind, wird diesem die Kenntnis der geleisteten Arbeitszeit und damit auch die Kenntnisnahme der vom Angestellten geleisteten Überstunden angelastet. Sofern also mit Arbeitszeitrapporten, Stempelkarten oder vergleichbaren Instrumenten die Arbeitszeit erfasst wird, *entbindet dies den Arbeitnehmer von der Meldepflicht* geleisteter Überstunden.

Legt der Arbeitgeber gegen die in einem Zeiterfassungssystem ausgewiesene Mehrarbeit nicht zeitnah Protest ein, gilt sein Schweigen als nachträgliche Genehmigung und die Mehrarbeit ist zu entschädigen oder kann kompens

Aufhebungsvereinbarung – zehn Fragen und zehn Antworten

geschrieben von Dr. Michael Merker | Februar 20, 2026

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).

Keine Möglichkeit zur vorzeitigen Altersrente nach

Eintritt der Invalidität

geschrieben von Dr. Michael Merker | Februar 20, 2026

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.

Grossraumbüro oder Einzelbüro

– Wo arbeitet es sich besser?

geschrieben von Dr. Michael Merker | Februar 20, 2026

Grossraumbüro oder Einzelbüro – Wo arbeitet es sich besser?

Die Wahl des richtigen Arbeitsplatzes kann einen erheblichen Einfluss auf unsere Produktivität, unser Wohlbefinden und letztendlich auch auf unseren Erfolg im Job haben. Während die einen die offene und kommunikative Atmosphäre eines Grossraumbüros schätzen, bevorzugen andere die Ruhe und Konzentration eines Einzelbüros. Doch was ist wirklich besser? Welche Vor- und Nachteile bringen die jeweiligen Büroformen mit sich, und welche Entwicklungen gibt es in der modernen Arbeitswelt?

Dieser Artikel beleuchtet die unterschiedlichen Aspekte der beiden Arbeitsumgebungen und zeigt auf, welche Faktoren für die Wahl des idealen Arbeitsplatzes entscheidend sein können.

Das Arbeiten im Grossraumbüro – Kommunikationsfluss oder Stressfalle?

Grossraumbüros sind in vielen Unternehmen Standard. Sie sollen eine offene Unternehmenskultur fördern, den Austausch zwischen den Mitarbeitenden erleichtern und effizient Kosten sparen. Die Idee dahinter ist simpel: Wenn alle zusammen in einem großen Raum arbeiten, lassen sich Kommunikationswege verkürzen und das Teamgefühl stärken. Aber funktioniert das auch in der Praxis?

Die Vorteile eines Grossraumbüros

Einer der größten Vorteile eines Grossraumbüros ist die einfache und schnelle Kommunikation. In einer offenen Umgebung kann man sich schnell über den Schreibtisch hinweg abstimmen, ohne umständliche E-Mails zu schreiben oder Meetings ansetzen zu müssen. Das spart Zeit und fördert den spontanen Austausch, der oft zu kreativen Ideen führt.

Zusätzlich entsteht in einem Grossraumbüro oft ein starkes

Teamgefühl. Man arbeitet nicht isoliert, sondern ist immer Teil einer größeren Gemeinschaft. Gerade in dynamischen Arbeitsfeldern wie der Medienbranche, im Marketing oder in der IT kann dieser enge Austausch sehr produktiv sein.

Auch für Unternehmen bietet das Grossraumbüro viele Vorteile. Es ist wirtschaftlicher, da weniger Fläche pro Mitarbeitenden benötigt wird. Zudem sind solche Büros oft flexibler, wenn es um Umstrukturierungen geht – neue Mitarbeitende lassen sich schnell integrieren, und Teams können sich unkompliziert umsetzen, wenn es nötig ist.

Die Herausforderungen des Grossraumbüros

So viele Vorteile das Arbeiten im Grossraumbüro mit sich bringt, so viele Herausforderungen gibt es auch. Der wohl grösste Kritikpunkt ist der Lärmpegel. Ständige Gespräche, Telefonate, Tastaturgeräusche und Hintergrundaktivitäten sorgen für eine dauerhafte Geräuschkulisse. Wer konzentriert arbeiten muss, wird hier schnell an seine Grenzen stossen.

Neben dem Lärm ist auch die fehlende Privatsphäre ein grosses Problem. In einem Grossraumbüro gibt es kaum Rückzugsmöglichkeiten für vertrauliche Gespräche oder ungestörtes Arbeiten. Gerade für Mitarbeitende, die regelmäßig mit sensiblen Daten oder Kundengesprächen zu tun haben, kann das ein Problem darstellen.

Ein weiteres Problem ist die Ansteckungsgefahr. Wenn im Winter Erkältungs- und Grippewellen um sich greifen, verbreiten sich Viren in Grossraumbüros besonders schnell. Eine Person, die krank zur Arbeit kommt, kann innerhalb weniger Tage das halbe Büro lahmlegen.

Wie sich das Arbeiten im Grossraumbüro verbessern lässt

Da viele Unternehmen nicht auf Grossraumbüros verzichten möchten, gibt es mittlerweile zahlreiche Ansätze, um die Nachteile zu minimieren. Lärmschutzmassnahmen wie schallabsorbierende Wände, Teppichböden oder spezielle

Telefonkabinen helfen, die Geräuschkulisse zu reduzieren. Auch klare Regeln zur Lautstärke und Rückzugsräume für konzentriertes Arbeiten können helfen, eine bessere Balance zwischen Austausch und Produktivität zu finden.

Das Einzelbüro – Ruhepol oder Isolation?
Während das Grossraumbüro vor allem auf Kommunikation und Teamarbeit ausgelegt ist, bietet das Einzelbüro genau das Gegenteil: Ruhe, Konzentration und Privatsphäre. Doch ist diese Arbeitsweise wirklich ideal, oder kann sie auch Nachteile mit sich bringen?

Die Vorteile eines Einzelbüros
Wer in einem Einzelbüro arbeitet, kann sich ungestört seinen Aufgaben widmen. Ohne Ablenkung durch Kollegen fällt es vielen Menschen leichter, sich über einen längeren Zeitraum auf komplexe Aufgaben zu konzentrieren. Gerade für Berufe, die eine hohe Denkarbeit erfordern, kann dies von großem Vorteil sein.

Ein weiterer Vorteil ist die Privatsphäre. Vertrauliche Gespräche mit Kunden oder Vorgesetzten lassen sich ohne störende Zuhörer führen. Auch persönliche Telefonate oder kurze Ruhephasen sind möglich, ohne dass man sich beobachtet oder gestört fühlt.

Auch die gesundheitlichen Vorteile sind nicht zu unterschätzen. Wer ein Einzelbüro hat, ist weniger den Krankheitserregern der Kolleginnen und Kollegen ausgesetzt und hat weniger Stress durch ständigen Lärm oder Unterbrechungen.

Die Herausforderungen eines Einzelbüros
Doch nicht alles ist perfekt am Arbeiten in einem Einzelbüro. Ein grosses Problem kann die Isolation sein. Wer nur selten mit Kolleginnen und Kollegen spricht oder sich über seine Arbeit austauscht, kann sich schnell abgekapselt fühlen. Der fehlende soziale Kontakt kann sich negativ auf die Arbeitsmoral und die Motivation auswirken.

Auch der Informationsfluss kann in Einzelbüros erschwert sein. Während in einem Grossraumbüro viele Informationen informell weitergegeben werden, muss in Einzelbüros oft mehr Wert auf formelle Kommunikation gelegt werden. Das bedeutet mehr Meetings, E-Mails und geplante Abstimmungen, die Zeit kosten können.

Ein weiterer Punkt ist der Platzbedarf. Einzelbüros benötigen deutlich mehr Fläche als Grossraumbüros, was für Unternehmen höhere Kosten bedeutet. In Städten mit hohen Mietpreisen kann dies ein entscheidender Faktor sein.

Möglichkeiten zur Optimierung des Einzelbüros

Viele Unternehmen setzen mittlerweile auf hybride Lösungen, um die Vorteile des Einzelbüros mit denen des Grossraumbüros zu kombinieren. So gibt es beispielsweise Bürostrukturen mit Einzelbüros, die jedoch über gemeinsame Aufenthaltsbereiche oder Besprechungsräume verfügen, um den sozialen Austausch zu fördern. Auch regelmäßige Team-Meetings oder gemeinsame Projekte können helfen, die Isolation zu verhindern.

Hybride Modelle: Die Zukunft des Arbeitens?

Da sowohl das Grossraumbüro als auch das Einzelbüro Vor- und Nachteile haben, setzen viele Unternehmen mittlerweile auf flexible Arbeitsmodelle. Eine Möglichkeit ist das sogenannte „Activity-Based Working“, bei dem Mitarbeitende je nach Aufgabe den passenden Arbeitsplatz wählen können – sei es ein ruhiger Raum für konzentriertes Arbeiten oder eine offene Fläche für Teamarbeit.

Auch das Homeoffice hat in den letzten Jahren eine neue Rolle eingenommen. Viele Unternehmen bieten mittlerweile hybride Arbeitsmodelle an, bei denen Mitarbeitende flexibel zwischen Büro und Homeoffice wechseln können. Dies ermöglicht eine individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes, je nach den eigenen Bedürfnissen und den Anforderungen der jeweiligen Tätigkeit.

Fazit: Welches Büro ist das richtige?
Letztendlich gibt es keine allgemeingültige Antwort darauf, ob das Grossraumbüro oder das Einzelbüro die bessere Lösung ist. Es hängt stark davon ab, welche Art von Arbeit man macht, welche Persönlichkeit man hat und welche Anforderungen das Unternehmen stellt.

Während das Grossraumbüro für mehr Dynamik, Austausch und Teamgefühl sorgt, bietet das Einzelbüro Ruhe, Konzentration und Privatsphäre. Die beste Lösung könnte daher eine Mischung aus beiden sein: Flexible Arbeitsmodelle, die sowohl gemeinschaftliche als auch individuelle Arbeitsweisen ermöglichen.

Am Ende ist die wichtigste Frage: In welcher Umgebung fühlst du dich am produktivsten und wohlsten? Denn nur dort, wo man sich wirklich gut aufgehoben fühlt, kann man sein volles Potenzial entfalten.

Personalführung – Theorie und Wirklichkeit: Ein Blick aus dem Maschinenraum

geschrieben von Dr. Michael Merker | Februar 20, 2026
Die Bücher über Personalführung versprechen eine glorreiche Arbeitswelt: inspirierte Führungspersönlichkeiten, motivierte Teams und eine Unternehmenskultur, in der sich alle gegenseitig in den Sonnenuntergang applaudieren. Klingt toll, oder? Die Realität sieht allerdings oft etwas anders aus – oder, sagen wir es ehrlich: ganz anders.

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

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

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

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

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

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

– Führungskräfte kommunizieren gerne durch „stille Post". Eine

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

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

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

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

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

Die Wirklichkeit:
Flexibilität gibt es – nämlich in der Form, dass das Meeting um 18 Uhr anstatt um 16 Uhr stattfindet. Wer Überstunden

macht, bekommt „große Wertschätzung“, also eine nette Erwähnung im Team-Meeting, bevor es weitergeht, mit „Wir müssen einfach alle noch ein bisschen anpacken“.

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

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

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

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

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

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

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

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