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.

Arbeitskräftemangel: Ursachen, Auswirkungen und bestehende Massnahmen

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 24, 2026

Der Bundesrat hat am 22. April 2026 den Bericht «Ursachen und

Auswirkungen von Arbeitskräftemangel» verabschiedet.

Der Bericht hält fest, dass Arbeitskräftemangel für betroffene Unternehmen mit Herausforderungen verbunden ist, gleichzeitig jedoch Anreize für Effizienzsteigerungen und verbesserte Arbeitsbedingungen schaffen kann. Bereits laufende sowie in Prüfung stehende Massnahmen sollen dazu beitragen, die Rahmenbedingungen angesichts des demografischen und strukturellen Wandels weiter zu verbessern und das Erwerbspotenzial zu stärken.

Im internationalen Vergleich zählt die Schweiz weiterhin zu den Ländern mit einer hohen Erwerbsbeteiligung. Eine wichtige Rolle spielt dabei die verbreitete Teilzeitarbeit, welche unter anderem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert. Während die zunehmende Teilzeitarbeit bei Männern in den vergangenen Jahren zu einem leichten Rückgang des Arbeitseinsatzes geführt hat, ist jener bei Frauen gestiegen. Gründe dafür sind insbesondere die höhere Erwerbsbeteiligung sowie höhere Teilzeitpensen. Insgesamt fiel die Zunahme der Erwerbstätigkeit bei Frauen stärker aus als der Rückgang bei Männern. Dadurch ist das Arbeitsvolumen in der Schweiz trotz steigender Teilzeiterwerbstätigkeit insgesamt gewachsen.

Der Bericht zeigt zudem, dass das Erwerbspotenzial älterer Erwerbspersonen derzeit noch unterdurchschnittlich ausgeschöpft wird, auch wenn deren Arbeitseinsatz in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen hat. Überdurchschnittlich hoch ist die Ausschöpfung des Erwerbspotenzials hingegen bei höher qualifizierten Personen.

Arbeitskräftemangel liegt dann vor, wenn die Nachfrage nach Arbeitskräften das verfügbare Angebot zu den bestehenden Lohn- und Arbeitsbedingungen übersteigt. Auf der Angebotsseite gilt insbesondere die demografische Alterung als wesentlicher Treiber. Auf der Nachfrageseite spielt die wirtschaftliche Entwicklung eine zentrale Rolle: In wirtschaftlich starken Phasen verschärft sich der Arbeitskräftemangel, während er in

wirtschaftlich schwächeren Zeiten tendenziell zurückgeht.

Zusätzlich beeinflussen strukturelle Veränderungen die Entwicklung am Arbeitsmarkt. Dazu zählen insbesondere die Digitalisierung, die zunehmende Spezialisierung auf wissensintensive Dienstleistungen sowie die ökologische Transformation. Diese Entwicklungen erhöhen den Bedarf an spezifischen Qualifikationen und können bestehende Engpässe verschärfen. Die Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte trägt gleichzeitig dazu bei, den Arbeitskräftemangel teilweise abzufedern.

Für Arbeitnehmende kann ein erhöhter Arbeitskräftemangel positive Auswirkungen haben. Einerseits verbessern sich die Chancen auf dem Arbeitsmarkt, andererseits reagieren betroffene Unternehmen vermehrt mit Massnahmen wie Weiterbildungsangeboten, flexibleren Arbeitsmodellen oder höheren Löhnen. Dies zeigt auch eine im Auftrag des SECO durchgeführte Studie.

Für Unternehmen ist Arbeitskräftemangel dagegen mit Kosten und Risiken verbunden. Dazu zählen unter anderem steigende Personalkosten oder Einschränkungen bei der Produktion. Eine Mehrheit, der im Rahmen einer externen Studie befragten Unternehmen geht, davon aus, dass sich die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Arbeitskräften in den kommenden fünf Jahren weiter verschärfen werden.

Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die Arbeitsmarktanspannung in der Schweiz in den vergangenen Jahren im Vergleich zu anderen OECD-Ländern eher leicht unter dem Durchschnitt lag. Dazu beigetragen haben dürfte insbesondere die anhaltende Zuwanderung von Arbeitskräften.

Grundsätzlich ist der Umfang des persönlichen Arbeitseinsatzes als individuelle Entscheidung jeder erwerbsfähigen Person zu respektieren. Bestehen jedoch strukturelle Hürden oder Fehlanreize, welche die Erwerbsbeteiligung einschränken,

können politische Massnahmen angezeigt sein.

In der Schweiz bestehen bereits verschiedene laufende sowie geplante Massnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen. Dazu zählen insbesondere neue Impulse in der Arbeitsvermittlung, der vorgesehene Ausbau der familienergänzenden Kinderbetreuung sowie die geplante Einführung der Individualbesteuerung. Darüber hinaus sieht der Bundesrat derzeit keinen weiteren Handlungsbedarf.

Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz: Mögliche Ursachen – und was helfen könnte

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 24, 2026

Psychische Erkrankungen gehören heute zu den häufigsten Gründen für längere Arbeitsausfälle in der Schweiz. Das ist inzwischen gut dokumentiert und wird regelmässig bestätigt. Weniger klar ist jedoch, *warum* sich diese Entwicklung so stark zeigt – und weshalb sie sich gerade im Arbeitskontext so deutlich manifestiert.

Auffällig ist zunächst ein scheinbarer Widerspruch: Der Anteil von Menschen mit psychischen Erkrankungen in der Gesamtbevölkerung ist über die letzten Jahre hinweg relativ stabil geblieben. Gleichzeitig steigen aber die *Arbeitsfehlzeiten* aufgrund psychischer Ursachen deutlich an. Auch die Zahl der Menschen, die sich bei der Arbeit überfordert oder erschöpft fühlen, nimmt zu. Schätzungen zufolge leiden rund 20% der Erwerbstätigen in der Schweiz

unter psychischen Problemen – und mehr als 30 % der Erwerbstätigen fühlen sich durch die Arbeit emotional erschöpft.

Diese Entwicklung lässt sich nicht allein medizinisch erklären. Vielmehr deutet sie darauf hin, dass sich das Verhältnis zwischen Menschen und Arbeit verändert hat.

Warum psychische Erkrankungen heute stärker ins Gewicht fallen
Psychische Erkrankungen unterscheiden sich grundlegend von vielen körperlichen Leiden – nicht unbedingt in ihrer Häufigkeit, aber in ihrer Wirkung auf die Arbeitsfähigkeit.

Während körperliche Beschwerden häufig klar diagnostizierbar und zeitlich begrenzt sind, verlaufen psychische Erkrankungen oft diffus. Es gibt selten einen klaren Zeitpunkt, an dem jemand „wieder gesund“ ist. Ebenso gibt es selten eindeutige Kriterien dafür, wann jemand arbeitsfähig ist.

Das hat zwei Folgen. Erstens dauern Ausfälle deutlich länger. Durchschnittswerte von mehreren Monaten pro Fall sind keine Ausnahme. Zweitens entsteht ein grosser Interpretationsspielraum – sowohl für Ärztinnen und Ärzte als auch für Arbeitgeber und Versicherungen.

Dieser Spielraum ist ein Problem. Denn er beeinflusst, ob eine Belastung zu einer kurzen Pause, zu einer längeren Abwesenheit oder sogar zu einer dauerhaften Erwerbsunfähigkeit führt – ohne dass hierfür klare Kriterien zur Bestimmung dieses Spielraums vorliegen.

Arbeit ist schwerer messbar geworden
Ein eher selten diskutierter Grund für die Zunahme psychischer Probleme liegt in der Veränderung der Arbeit selbst.

In vielen Berufen hat sich der Charakter der Tätigkeit stark gewandelt. Früher war Leistung oft *konkret messbar*: produzierte Stückzahlen, bearbeitete Fälle oder klare Arbeitszeiten. Heute dominieren Tätigkeiten, bei denen

Leistung schwer zu greifen ist – etwa in Projektarbeit, Wissensarbeit oder Dienstleistungsberufen.

Das führt zu einer grundlegenden Verschiebung: Nicht mehr die Arbeit ist begrenzt, sondern die eigene Belastbarkeit.

In der Praxis bedeutet das: Die Frage „Wann ist genug gearbeitet?“ lässt sich oft nicht mehr objektiv beantworten. Sie wird zur individuellen Entscheidung – und damit zur potenziellen Überforderung.

Beispiel: Wenn Leistung keine klaren Grenzen mehr hat
Ein Berater in einem Dienstleistungsunternehmen arbeitet an mehreren Projekten gleichzeitig. Es gibt *keine klaren Arbeitszeiten, sondern nur Deadlines und Erwartungen*. Seine Leistung wird nicht anhand von Stunden gemessen, sondern an der Kundenzufriedenheit und den Ergebnissen.

Der Berater beginnt, abends und am Wochenende zu arbeiten, um „dranzubleiben“. Es gibt keinen Moment, in dem er sagen kann: „Jetzt ist die Arbeit erledigt.“ Stattdessen entsteht ein permanentes Gefühl, *noch mehr tun zu können oder zu müssen*.

Nach einiger Zeit stellt sich Erschöpfung ein. Nicht wegen einer einzelnen Belastung, sondern wegen einer dauerhaften Grenzverschiebung.

Was ist hier schiefgelaufen?
Die Struktur der Arbeit selbst setzt keine klaren Grenzen mehr. Die Verantwortung für die Begrenzung wird auf die einzelne Person übertragen.

Was hätte geholfen?
Klare Priorisierung durch Vorgesetzte, definierte Arbeitsumfänge und bewusst gesetzte Grenzen – nicht individuell, sondern organisatorisch.

Warum Konflikte eine so grosse Rolle spielen
Ein zweiter, oft genannter Faktor sind *Konflikte am*

Arbeitsplatz. Ein grosser Teil der psychischen Erkrankungen im Arbeitskontext hängt mit zwischenmenschlichen Spannungen zusammen.

Das allein ist nicht überraschend. Interessant ist jedoch, warum Konflikte heute so stark wirken.

In modernen Arbeitsumgebungen sind Mitarbeitende oft stärker voneinander abhängig als früher. Projekte erfordern Zusammenarbeit, Abstimmung und gegenseitiges Vertrauen. Gleichzeitig sind Rollen weniger klar definiert, Hierarchien flacher und Erwartungen oft unausgesprochen.

Konflikte entstehen dadurch nicht nur häufiger – sie sind auch schwerer zu lösen.

Beispiel: Wenn Unklarheit zu persönlicher Belastung wird
In einem öffentlichen Betrieb arbeitet ein Team an einem langfristigen Projekt. Die Zuständigkeiten sind nicht eindeutig geregelt, Entscheidungen werden häufig verschoben. Zwei Mitarbeitende geraten wiederholt aneinander, weil beide glauben, für denselben Bereich verantwortlich zu sein.

Die Situation bleibt über Monate ungelöst. Die Vorgesetzten greifen nicht ein, weil sie den Konflikt als „zwischenmenschlich“ betrachten. Für eine der beteiligten Personen wird die Situation zunehmend belastend. Sie fühlt sich ständig in Frage gestellt und beginnt, an sich selbst zu zweifeln.

Schliesslich fällt sie aus.

Was ist hier schiefgelaufen?
Die unklare Rollenzuteilung, die unklaren Vorgaben und ungenügende Arbeitsorganisation (des Arbeitgebers) wurden nicht erkannt und das Problem lediglich als persönlicher Konflikt behandelt.

Was hätte geholfen?

Klärung der Zuständigkeiten durch die Führung, klare Anweisungen – und dies alles nicht erst, wenn die Situation eskaliert.

Auffangnetze als Treiber?
Die Schweiz verfügt über ein sehr gut ausgebautes Netz an Absicherungen im Krankheitsfall. Lohnfortzahlungspflichten, Krankentaggeldversicherungen, Invalidenversicherung, Doppelverdienerpaare und andere Sicherheiten mehr sorgen dafür, dass Menschen bei längerer Krankheit finanziell relativ gut geschützt sind.

Das ist grundsätzlich sinnvoll und richtig und eine Errungenschaft, die nicht in Frage gestellt werden darf. Trotzdem darf nicht übersehen werden, dass diese Absicherung das Verhalten *aller* Beteiligten beeinflusst – insbesondere auch des Arbeitgebers, der mit Blick auf die Krankentaggeldversicherung oftmals nicht genügend Anreiz hat, einen ohnehin nicht so geschätzten Mitarbeiter wieder einzugliedern. Ganz im Gegenteil: Das Problem verschwindet durch die Krankheit des Arbeitnehmers wie von selbst.

Unklare Definition von Arbeitsfähigkeit
Bei psychischen Erkrankungen gibt es oft keine klare Grenze zwischen „arbeitsfähig“ und „arbeitsunfähig“. Eine Person kann beispielsweise in einem ruhigen Umfeld gut arbeiten, aber nicht unter Zeitdruck oder in konflikthaften Situationen. Selbstverständlich versuchen die Ärzte und Ärztinnen zusammen mit dem Case Management, die Wiedereingliederung in kleineren Schritten mit Teilzeitarbeit, speziell zugewiesener Arbeit und ähnlichen flankierenden Massnahmen herbeizuführen. Der Erfolg bleibt oft aus: Niemand will sich auf Dauer mit derartigen Schwierigkeiten im Team belasten – und der Betroffene selbst stösst am Anfang auf Verständnis und Hilfe, mit der Zeit aber auf Ablehnung.

Manchmal muss man sich sagen: Ein Wechsel des Arbeitgebers wäre die bessere Lösung.

Beispiel: Das Arbeitsumfeld ist nicht auf eine teilweise Wiedereingliederung vorbereitet
Ein Mitarbeiter fällt aufgrund einer Depression aus. Nach einigen Wochen fühlt er sich stabiler, aber noch nicht voll belastbar. Sein Arzt ist unsicher, ob eine Arbeitsfähigkeit gegeben ist.

Da es keinen vordefinierten Rahmen für eine schrittweise Rückkehr gibt (meist bleiben diese Fälle eben Einzelfälle), wird der Mitarbeiter sicherheitshalber weiterhin vollständig krankgeschrieben. Nach mehreren Monaten fällt es ihm zunehmend schwer, wieder in den Arbeitsalltag einzusteigen – und er traut sich auch gar nicht mehr, dies beim bisherigen Arbeitgeber zu tun.

Was ist hier schiefgelaufen?
Nicht die Krankheit selbst, sondern die fehlenden, klaren und von allen akzeptierten Regeln führen zu einer Verlängerung der Krankheit – und am Ende zu einem vollständigen Ausscheiden des Betroffenen aus dem konkreten Arbeitsverhältnis.

Was hätte geholfen?
Ein klar vorgegebener Prozess für Teilrückkehr mit abgestimmten Erwartungen zwischen allen Beteiligten.

Privatwirtschaft und öffentlicher Dienst: Gibt es Unterschiede?
Zwischen öffentlichem Dienst und der Tätigkeit in der Privatwirtschaft bestehen kaum Unterschiede, was die Häufigkeit von Erkrankungen betrifft, sondern eher im Verlauf.

In der Privatwirtschaft besteht häufig ein stärkerer Druck zur Rückkehr, sei es durch wirtschaftliche Notwendigkeiten oder geringere Arbeitsplatzsicherheit. Das kann dazu führen, dass Mitarbeitende früher zurückkehren (müssen) – manchmal auch zu früh.

Im öffentlichen Dienst sind Arbeitsverhältnisse stabiler. Das kann dazu führen, dass mehr Zeit für das Gesundwerden bleibt,

aber auch, dass Rückkehrprozesse weniger konsequent gesteuert werden. Die Organisationsgrösse dürfte ein massgeblicher Faktor sein; in kleineren Gemeinden mit weniger Mitarbeitenden dürfte der Druck ebenso hoch sein wie andernorts, da die zu übernehmende Arbeit sofort die anderen Mitarbeitenden belastet.

Warum klassische Lösungen oft zu kurz greifen
Viele vorgeschlagene Massnahmen bleiben an der Oberfläche. Stressmanagement-Kurse, Achtsamkeitstrainings oder Gesundheitsprogramme können sinnvoll sein, greifen aber oft zu kurz. Sie setzen beim Individuum an, obwohl die Ursachen häufig in der Arbeitsorganisation selber liegen – keine klaren Regeln und Zuständigkeiten mehr, kein Ende der Arbeit in Sicht.

Das wäre dann ein Umfeld, in dem die Anforderungen ständig steigen, während die Anpassung ausschliesslich von den Einzelnen erwartet wird.

Was helfen könnte: drei Ansatzpunkte

1. Arbeit wieder begrenzbar machen
Arbeit wieder klarer zu strukturieren. Das bedeutet als Pflicht des Arbeitgebers:

– klare Prioritäten
– definierte Aufgaben
– realistische Erwartungen

Nicht alles, was möglich ist, sollte gleichzeitig verlangt werden.

2. Führung neu verstehen
Führung bedeutet nicht nur Zielvorgaben, sondern auch *Begrenzung*. Gute Führungskräfte sorgen dafür, dass Mitarbeitende nicht dauerhaft über ihre Grenzen gehen – auch dann, wenn diese dazu bereit wären.

3. Systeme besser aufeinander abstimmen
Die Zusammenarbeit zwischen Ärzten, Arbeitgebern und Versicherungen ist oft unkoordiniert. Hier liegt ein grosses Potenzial:

– klare Kriterien für Arbeitsfähigkeit
– klare Regeln und Vorgehenspläne für die Wiedereingliederung
– gemeinsame Verantwortung statt getrennter Zuständigkeiten

Ein Arbeitsumfeld im Ungleichgewicht
Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz sind kein isoliertes Gesundheitsproblem. Die steigenden Fehlzeiten sind weniger ein Zeichen dafür, dass Menschen „kränker“ werden. Sie zeigen vielmehr, dass die Arbeitsorganisation, in der sie arbeiten, zunehmend schwieriger zu bewältigen ist.

Wer diese Entwicklung bessern will, stellt *nicht die Frage nach individueller Belastbarkeit* – sondern prüft, wie Arbeit organisiert ist und welche Anreize die Arbeitsorganisation setzt, um krank zu bleiben oder gesund zu werden.

Ergebnisse Lohnrunde 2026

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 24, 2026
Die Lohnrunde 2026 im öffentlichen Sektor (geprüft wurden nur die öffentlichen Arbeitgeber derjenigen Mitarbeitenden, die bei uns organisiert sind) fällt insgesamt verhalten aus. Eine Mehrheit der befragten Personalverbände berichtet zwar von einem Teuerungsausgleich – meist zwischen 0,1 und 0,3 Prozent –, doch spürbare Lohnerhöhungen bleiben die Ausnahme. Reallohnerhöhungen wurden nur vereinzelt gewährt. Stattdessen setzen viele Arbeitgeber auf individuelle Lohnmassnahmen oder

punktuelle Anpassungen.

In einzelnen Fällen wurden zusätzliche finanzielle Belastungen ausserhalb der offiziellen Teuerung berücksichtigt, etwa steigende Krankenkassenprämien. Gleichzeitig zeigen mehrere Rückmeldungen, dass bestehende Rückstände bei der Teuerung weiterhin nicht ausgeglichen sind. Teilweise wurden sogar Zusatzleistungen reduziert.

Die Einschätzungen der Verbände fallen entsprechend gemischt aus: Zufriedene und unzufriedene Stimmen halten sich etwa die Waage. Für die nächste Lohnrunde überwiegt die Skepsis. Viele erwarten schwierige Verhandlungen und wenig Spielraum für substanzielle Verbesserungen.

Insgesamt zeigt sich: Die Lohnentwicklung im öffentlichen Sektor bleibt defensiv. Die Teuerung wird meist knapp nachvollzogen, doch eine nachhaltige Stärkung der Kaufkraft ist kaum erkennbar.

Kennzahl	Wert
Rückmeldende Verbände	26
Verbände mit Teuerungsausgleich	21
Median Teuerungsausgleich	0,2 %
Verbände mit individuellen Mitteln / Lohnentwicklungstöpfen	17
Homeoffice-Regelungen gemeldet	26
Zufriedenheit: ja / nein / teilweise / k.A.	9 / 9 / 4 / 7

Wie sich der Lohn und die weiteren Arbeitsbedingungen im Jahr 2026 (im Vergleich zum Jahr 2025 entwickelt haben

Tiefe generelle Lohnanpassungen – Schwerpunkt auf individuellen Anpassungen

Die Lohnumfrage zur Lohnrunde 2026 zeigt ein uneinheitliches, insgesamt aber eher verhaltenes Bild. Von 26 rückmeldenden Verbänden berichten 21 von einem Teuerungsausgleich. Die Spannweite reicht dabei von 0,1 bis 1,0 Prozent, der *Median liegt bei 0,2 Prozent*. Besonders häufig sind sehr kleine Anpassungen von 0,1 bis 0,3 Prozent. Höhere Ausgleiche von 0,5 Prozent oder mehr bleiben die Ausnahme. Das deutet darauf hin, dass die nominelle Teuerung zwar meist berücksichtigt wurde, ein spürbarer Lohneffekt für die grosse Mehrheit aber oft ausblieb.

Gut erkennbar (und wenig überraschend) ist zudem, dass generelle *Reallohnerhöhungen selten* sind. Wo über den Teuerungsausgleich hinaus Mittel gesprochen wurden, geschah dies oft nicht breit für alle, sondern gezielt: über individuelle Lohnmassnahmen, Leistungslohnsummen, Stufenanstiege oder die «Pflege» von Lohnsystemen. In mehreren Verwaltungen wurden zwar Töpfe für individuelle Entwicklungen eröffnet, gleichzeitig aber keine generelle Verbesserung der Löhne beschlossen. Das spricht für eine selektive Verteilungspolitik: Anstelle flächendeckender Aufwertungen werden knappe Mittel punktuell eingesetzt.

Uneinheitlichkeit als gemeinsamer Nenner
Einige Rückmeldungen zeigen exemplarisch, wie unterschiedlich dieselbe Ausgangslage interpretiert wird. In Biel wurde trotz einer offiziell ausgewiesenen Jahresteuerung von 0,0 Prozent eine generelle Erhöhung von 0,5 Prozent beschlossen – ausdrücklich mit Verweis auf steigende Versicherungs- und Gesundheitskosten, die im LIK nicht enthalten sind.

Andere Verbände schildern das Gegenteil: In Chur wurde ein vorgesehener Teuerungsausgleich wegen Sparmassnahmen nicht genehmigt, in der Stadt Solothurn blieb es bei 0,1 Indexpunkten, während gleichzeitig zusätzliche Leistungen reduziert oder gestrichen wurden. In Basel-Stadt wiederum steht ein grösseres Lohnmassnahmenpaket im Raum, dessen Umsetzung sich politisch verzögert.

Nebenleistungen
Bei den Nebenleistungen fällt das Bild gemischt aus. Grösser angelegte neue Leistungen sind selten. Vereinzelt wurden Mobilitätsbeiträge, Familienzulagen, Treueprämien, Teambeiträge oder kleinere Vergünstigungen wie Gratiskaffee erwähnt. Gleichzeitig gibt es auch Fälle, in denen Zusatzleistungen gekürzt oder ganz abgeschafft wurden. Erstere Massnahmen sind für die Beschäftigten zwar relevant, sie ersetzen aber keine breit wirksame Lohnentwicklung.

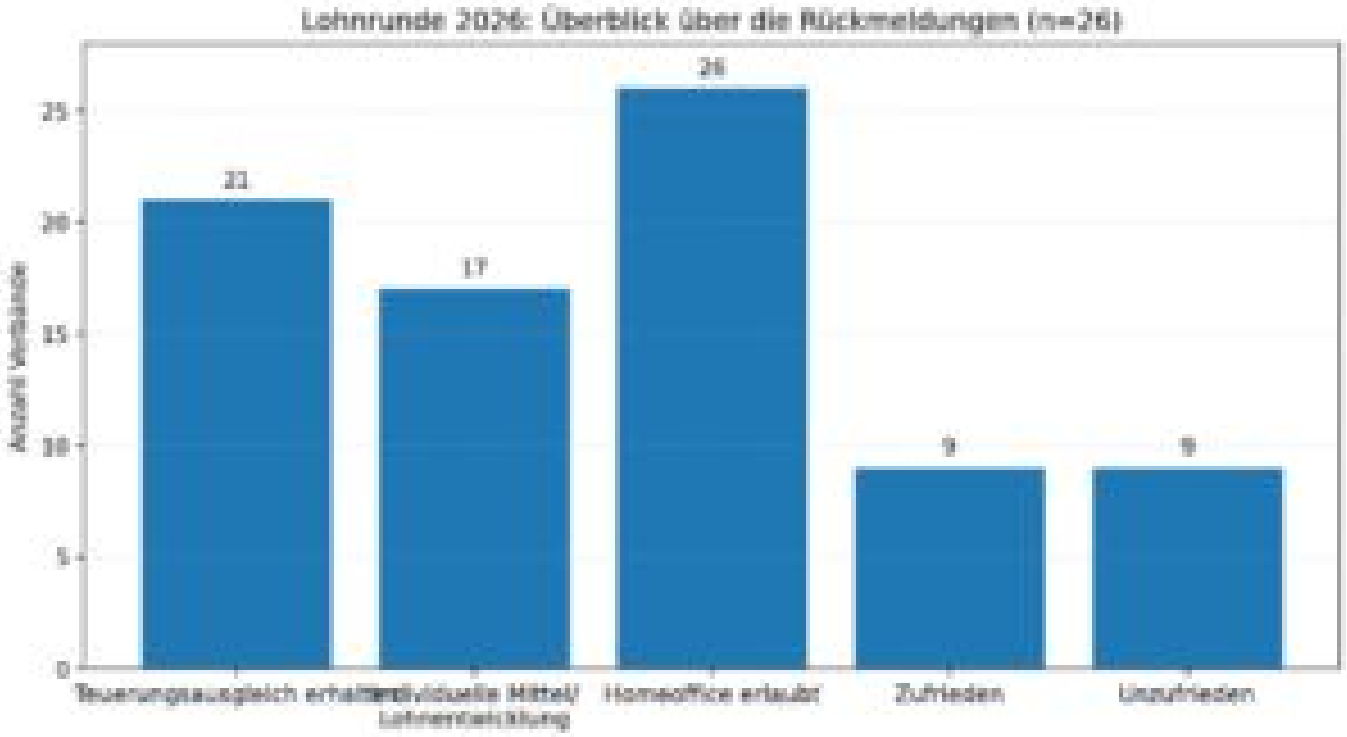
Deutlich weiter ist der öffentliche Sektor beim Homeoffice. Praktisch alle Verbände melden inzwischen Regelungen dazu, wenn auch in sehr unterschiedlichem Umfang: von einem Tag pro Woche bis zu 50 oder 60 Prozent des Pensums, teils sogar weitgehend ohne starre Obergrenze. Das zeigt, dass sich flexible Arbeitsformen vielerorts etabliert haben – allerdings als arbeitsorganisatorische Normalisierung denn als eigentliches Entgegenkommen gegenüber den Mitarbeitenden.

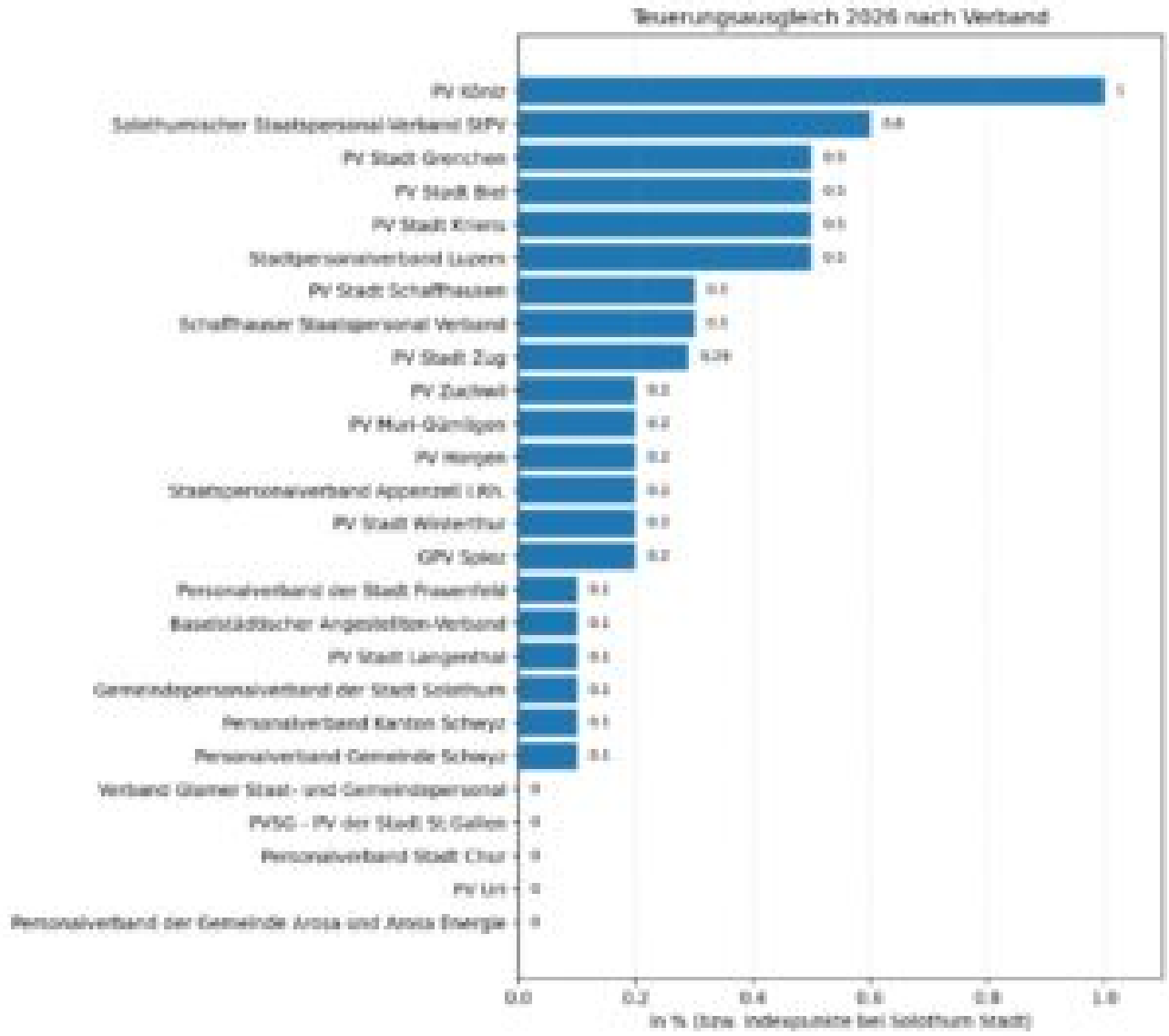
Zufriedenheit?
Die Zufriedenheit mit der Lohnrunde ist entsprechend gespalten. Neun Verbände äussern sich klar zufrieden, neun klar unzufrieden; hinzu kommen mehrere teilweise zufriedene oder nicht eindeutig zuordenbare Rückmeldungen. Wo Erwartungen formuliert wurden, lagen diese meist über dem Erreichten – insbesondere beim Ausgleich älterer Teuerungsrückstände oder bei generellen Reallohnerhöhungen – aber das ist Teil der Verhandlungen und nicht weiter erstaunlich. Allerdings bleiben gerade diese Rückstände vielen Antworten ein wiederkehrendes Thema, auf das auch Öffentliches Personal Schweiz immer wieder hinweist. Es kann nicht sein, dass unterbliebener Teuerungsausgleich für immer und ewig nachgeschleppt wird, mit negativen Auswirkungen auch auf die Altersvorsorge.

Für die kommende Lohnrunde überwiegt denn auch die Skepsis. Viele Verbände rechnen mit schwierigen Verhandlungen, Sparprogrammen oder stagnierenden Lohnentwicklungen. Die Gesamtsicht lautet deshalb: Die Lohnrunde für das Jahr 2026

brachte in vielen Verwaltungen zwar eine leichte Bewegung, ins Gefüge, aber mehr auch nicht. Meist wurde die aktuelle Teuerung teilweise oder nur knapp ausgeglichen; echte, breit spürbare Verbesserungen bleiben punktuell.

Den Fragenkatalog sowie die Angaben der Mitgliederverbände finden Sie in der Tabelle.





Freundschaft über die Landesgrenzen hinweg

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 24, 2026

Die regelmässigen Treffen der Führungsgremien des **Beamtenbund Baden-Württemberg** (BBW) und **Öffentliches Personal Schweiz (ZV)** haben Tradition. Wann immer möglich treffen, sich die Gremien auf jährlicher Basis, um sich über gewerkschaftliche und personalrechtliche Themen im öffentlichen Dienst

auszutauschen. Es geht darum, voneinander zu lernen, Erfahrungen weiterzugeben und Lösungen für anstehende Probleme zu suchen – im beiderseitigen Interesse. Der Blick über die Grenze ist dabei wertvoll.

Berufsbeamtentum vs. flexibilisierter Dienst nach schweizerischem Muster

Treffpunkt für das diesjährige Seminar am 19. und 20. März 2026 war Karlsruhe. Zwei Schwerpunkte waren gesetzt:

– Vorstellung der Entwicklung der **Deutschen Rentenversicherung** anlässlich des Jubiläums des deutsch-schweizerischen Sozialversicherungsabkommens (Vortrag durch Jörg Feuerbacher)

– Beamtenberuf im Wandel. Den öffentlichen Dienst beschäftigen moderne Strukturen, digitale Prozesse, attraktive Arbeitsbedingungen (Wochenarbeitszeit, Lebensarbeitszeitkonto, Vereinbarkeit von Familie und Beruf), damit der Generationenwechsel gelingt. Das Berufsbild hat sich durch die Digitalisierung, den Fachkräftemangel und das «laufende Krisenmanagement» in der Vergangenheit grundlegend gewandelt – so der BBW. Der BBW hält zur Sicherstellung der öffentlichen Dienstleistungen im Bereich der Sicherheit und Ordnung sowie Verwaltung das Berufsbeamtentum mit lebenslanger Ernennung für unverzichtbar und beruft sich dabei auf Artikel 33 des Grundgesetzes. Dieser Artikel bildet einen bedeutenden Grundpfeiler des deutschen Staatsorganisationsrechts.

In der Schweiz war der Beamtenstatus traditionell auf eine maximal vierjährige Amtsdauer beschränkt, ein rechtlich abgestütztes lebenslanges Beamtenverhältnis gab es nie. Für Öffentliches Personal Schweiz ist die grundsätzlich bis zur Pensionierung dauernde Verbeamtung (Berufsbeamtentum) mit nachfolgender Alimentation durch den **Arbeitgeber deshalb** nicht, was sich in der Schweiz nur annähernd erreichen liesse, weshalb dies nicht als anstrebenswert gesehen wird.

Nach den beiden Vorträgen folgte die Diskussion und

Auseinandersetzung zum Thema. Intensiv waren die Diskussionen im Bereich des Berufsbeamtentums. Die Schweizer Delegation zeigte auf, dass sich im Unterschied zu vielen europäischen Staaten in der Schweiz keines starken Berufsbeamtentums mit lebenslanger Ernennung durchsetzen konnte; stattdessen wurden Staatsbedienstete traditionell für eine feste Amtsdauer gewählt (zunächst drei, später dann meist vier Jahre). Formal endete das Dienstverhältnis nach jeder Amtsperiode und musste erneuert werden, auch wenn Wiederwahlen in der Praxis häufig automatisch erfolgten.



v.l.n.r.: Dr. Michael Merker (ZV), Alexander Schmid (BBW), Dr. Ruedi Bürgi (ZV), Urs Graf (ZV), Giulia Giovanoli (ZV), Urs Stauffer (Präsident ZV), Jörg Feuerbacher (BBW), Joachim Lautensack (BBW), Susanne Hauth (BBW), Michaela Gebele (BBW), Kai Rosenberger (Landesvorsitzender BBW), Tina Stark (BBW), Eberhard Strayle (BBW) Fotograf: Michael Lutz (Geschäftsführer BBW)

Diese Konstruktion verband zwei gegensätzliche Ziele: Die

Stabilität der Verwaltung einerseits, politische und demokratische Kontrolle auf der anderen Seite. Dies war auch die Folge eines in der Schweiz stark liberal-republikanischen politischen Denkens, das eine dauerhafte und autonome Beamtenelite äusserst skeptisch betrachtete. Mit befristeten Amtsdauern wollte man sicherstellen, dass staatliche Macht periodisch überprüft werden kann, quasi eine *Gewaltenteilung in der Zeit*.

Hinzu kam, dass in der Schweiz viele öffentliche Funktionen wahlförmig organisiert waren, nicht nur Parlamente und Regierungen wurden und werden gewählt, sondern auch Richter, Lehrer sowie höhere qualifizierte Verwaltungsbeamte. Die Wahl auf Amtsdauer sollte sicherstellen, dass auch die Verwaltung indirekt demokratisch legitimiert bleibt.

Die Amtsdauer sollte immerhin, jedenfalls für vier Jahre, sicherstellen, dass für den Arbeitgeber eine gewisse Planungssicherheit besteht, die Kontinuität der Verwaltung sichergestellt ist und ein Schutz vor politischer Einflussnahme besteht. In dieser Hinsicht, so die deutschen Kollegen, erfüllt die Amtsdauer eine ähnliche Funktion wie die Wahl auf Lebenszeit im deutschen Beamtentum, allerdings mit einer wesentlich stärkeren politischen Kontrolle.

Berufsbeamten konnte sich in Deutschland halten, in der Schweiz wurde zusätzlich die Amtsdauer abgeschafft

In Deutschland konnte sich das Berufsbeamtentum halten, obwohl es auch heute immer wieder erheblich unter Druck steht und sich legitimieren muss.

In der Schweiz konnte sich nicht einmal die vierjährige Amtsdauer halten (von wenigen Funktionen einmal abgesehen). Die Gründe hierfür: Mit dem Aufkommen des New Public

Management wurde eine weitgehende Flexibilisierung der öffentlichen Verwaltung verlangt – und angefangen wurde mit der Flexibilisierung der Beamtenverhältnisse. Um diesen Standpunkt zu begründen, wurden zahlreiche Ungleichheiten und Defizite geltend gemacht, die dringend zu beseitigen seien: Ungleiche Kündigungsfristen, automatische Wiederwahlen ohne effektive demokratische Kontrolle, Hybridisierung der Personalstruktur (neben den Amtsdauern bestanden Dienstverhältnisse mit ordentlichen, kurzen Kündigungsfristen), komplizierte Personalregeln, zahlreiche teure Fehlentscheidungen bei unrechtmässiger Entlassung eines Beamten mit Amtsdauer. Folge dieser Entwicklung war die weitgehende Gleichstellung des öffentlichen Dienstes mit den Kolleginnen und Kollegen in der Privatwirtschaft.

Kaum Einfluss auf die Sicherheit am Arbeitsplatz
Die Delegation von Öffentliches Personal Schweiz sieht diese Entwicklung, im Nachhinein entspannt. Sie hat nicht dazu geführt, dass der öffentliche Dienst wenig verdient, schlechter gestellt ist als vor der Abschaffung des Beamtenstatus, oder dass die Sicherheit am Arbeitsplatz gelitten hätte. Ganz im Gegenteil, man kann den Eindruck gewinnen, dass die Flexibilisierung sich durchaus auch positiv auf die Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst ausgewirkt hat, indem tendenziell steigende Löhne zu beobachten sind – teilweise eine Folge des bestehenden Fachkräftemangels.

Auch die Freiheit der Mitarbeitenden insgesamt betrachten die Schweizer Kollegen als positiv und gegeben, da sich der Einzelne aus dem öffentlichen Dienst verabschieden und sein Pensionskassenvermögen mitnehmen kann, um andernorts wieder neu anzufangen. Im öffentlichen Dienst in Deutschland verfügt das Berufsbeamtentum über keine eigene Pensionskasse, sondern die Beamtinnen und Beamten werden bis zu ihrem Ableben vom Staat alimentiert (dieses Recht findet aber seine Entsprechung in tieferen Löhnen während der aktiven Arbeitsphase). Es gibt zwar auch für austretende Beamte Ersatzlösungen; ob diese zur

gleichen Freiheit für den Einzelnen wie in der Schweiz führen oder in wirtschaftlicher Hinsicht zu vergleichbaren Ergebnissen, wird an einer nächsten Veranstaltung zu diskutieren sein.

Bundesverfassungsgericht

Es wurde nicht nur diskutiert. Der BBW hatte ein äusserst attraktives Folgeprogramm vorgesehen: die Besichtigung und Führung durch das deutsche Bundesverfassungsgericht. Die oberste Hüterin des deutschen Grundgesetzes ist eine Institution, die in der deutschen Gerichtswelt nicht wegzudenken ist und für das Staatswesen von grosser Bedeutung ist.

Die Führung war ausserordentlich interessant, engagiert und lebhaft. Man durfte erkennen, dass der Zugang zu diesem höchsten Gericht durchaus auch vom einfachen Bürger ohne anwaltliche Begleitung möglich ist und erfolgreich sein kann. «Wir schauen jede Beschwerde genau an, egal wer sie geschrieben hat», so das Bundesverfassungsgericht. Und dank KI sei es so, dass diese Laienbeschwerden durchaus qualifiziert begründet seien – allerdings genügen auch einfache Beschwerden, wenn man erkennen kann, um was es der Person geht.

Beste Stimmung

Das Treffen war einmal mehr von Herzlichkeit, bester Kollegialität und qualifiziertem Meinungsaustausch geprägt. Man darf sich bereits heute auf das nächstjährige Seminar freuen – ein toller Austausch mit geschätzten Kolleginnen und Kollegen.

Da es bei der Arbeit im politischen Raum für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst beider Länder erhebliche Schnittmengen gibt, werden der Kontakt und der Gedankenaustausch zwischen

BBW und ZV Öffentliches Personal Schweiz schon über viele Jahre hinweg gepflegt und auch in Zukunft weitergeführt.

Ansparen und Abfeiern

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 24, 2026
Die Vorstellung, Freizeit nicht nur zu konsumieren, sondern **anzusparen**, wirkt zunächst paradox. Arbeit wird üblicherweise gegen Lohn und Freizeit eingetauscht – Tag für Tag, Woche für Woche. Doch in vielen modernen Arbeitsmodellen verschiebt sich dieses Verhältnis: Beschäftigte leisten heute mehr Arbeit oder verzichten temporär auf freie Zeit, um sich später eine längere Auszeit zu ermöglichen.

In Deutschland ist dieses Konzept unter dem Begriff **Langzeitkonto** oder **Lebensarbeitszeitkonto** bekannt. In der Schweiz existiert kein identisches, gesetzlich standardisiertes Instrument. Dennoch haben sich in den Kantonen, Gemeinden und privaten Unternehmen verschiedene **funktionale Äquivalente** entwickelt: Arbeitszeitkonten, Sabbatical-Programme, Langzeitferienmodelle oder individuell vereinbarte unbezahlte Urlaube.

Diese Modelle spiegeln einen grundlegenden Wandel der Arbeitswelt wider. Während industrielle Arbeitsregime stark auf Regelmässigkeit und Standardisierung ausgerichtet waren, verlangen postindustrielle Ökonomien zunehmend **zeitliche Flexibilität über den gesamten Lebensverlauf hinweg**, oder anders gesagt, wer das anbietet, rekrutiert und erhält besser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Zeit als Ressource: Die Theorie der Lebensarbeitszeit
In arbeitssoziologischer Perspektive lässt sich das Ansparen von Freizeit als Teil der sogenannten **Lebensarbeitszeitpolitik**

verstehen. Dabei wird nicht nur die wöchentliche Arbeitszeit betrachtet, sondern die **Verteilung von Arbeit über die gesamte Erwerbsbiografie**.

Arbeitszeit wird damit zu einer planbaren Ressource. Sie kann – ähnlich wie Einkommen – über Zeiträume hinweg verschoben werden. In der Forschung wird dies häufig als **Zeitökonomie** beschrieben: Individuen und Organisationen versuchen, Zeitressourcen strategisch zu verteilen, um betriebliche Anforderungen und individuelle Lebensphasen besser zu koordinieren.

Typische Lebensphasen, für die angesparte Zeit verwendet wird, sind:

– längere Reisen oder persönliche Projekte (Sabbaticals)
– Weiterbildung und Umschulung
– Familienphasen, insbesondere Kinderbetreuung
– Pflege von Angehörigen
– gleitender Übergang in die Pensionierung

Gerade in wissensintensiven Branchen gewinnt diese Flexibilität an Bedeutung. Der Arbeitsmarkt wird weniger von linearen Karrieren geprägt und stärker von **diskontinuierlichen Lebensverläufen**.

Schweizer Arbeitszeitmodelle: Zwischen Flexibilität und Regulierung

Im Gegensatz etwa zu Deutschland kennt das schweizerische Arbeitsrecht keine umfassende gesetzliche Regelung für Lebensarbeitszeitkonten. Das **Arbeitsgesetz (ArG)** regelt primär Höchstarbeitszeiten, Ruhezeiten und den gesetzlichen Mindestferien.

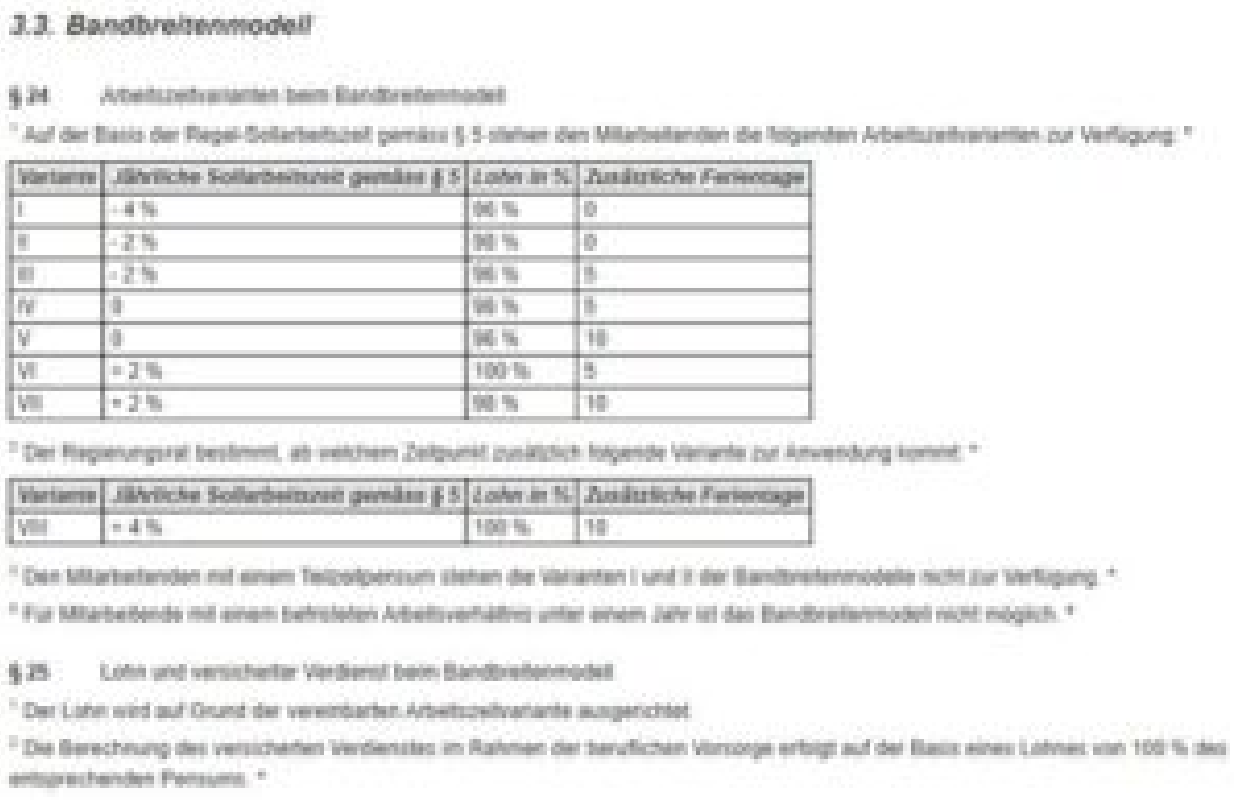
Innerhalb dieses Rahmens haben Unternehmen relativ grosse Gestaltungsspielräume (welche die Wirtschaft dieser Tage auf dem Weg der Gesetzgebung noch deutlich zu erweitern versucht). Daraus sind verschiedene Modelle entstanden, die funktional dem deutschen Langzeitkonto ähneln:

1. Jahresarbeitszeitmodelle
Zahlreiche auch öffentliche Arbeitgeber arbeiten mit **Jahresarbeitszeit**. Dabei wird die Arbeitszeit nicht strikt pro Woche, sondern über ein ganzes Jahr verteilt. Überstunden oder Minderstunden können innerhalb dieses Zeitraums ausgeglichen werden.

Diese Systeme erlauben zwar Flexibilität, sind jedoch meist auf relativ kurze Zeiträume beschränkt und dienen dem Arbeitgeber primär für die betrieblichen Anpassung an Nachfrageschwankungen und dem Arbeitnehmer, seine Freizeitvorstellungen selbstverantwortlich umzusetzen.

2. Gleitzeitkonten mit Zeitguthaben
Einige Unternehmen erlauben grössere Zeitguthaben, die über mehrere Jahre aufgebaut werden können. Diese können dann in Form längerer Ferienblöcke bezogen werden.

So sieht etwa der Kanton Aargau (andere Kantone aber auch) neben den Jahresarbeitszeitmodellen mit oder ohne festgelegte Sollarbeitszeiten ergänzend das *Bandbreitenmodell* vor, das auf Basis der Regelsollarbeitszeit Arbeitsvarianten erlaubt:



3.3. Bandbreitenmodell

§ 24 Arbeitszeitvarianten beim Bandbreitenmodell

[1] Auf der Basis der Regel-Sollarbeitszeit gemäss § 5 stehen den Mitarbeitenden die folgenden Arbeitszeitvarianten zur Verfügung: [1]

Variante	Jährliche Sollarbeitszeit gemäss § 5	Lohn in %	Zusätzliche Ferientage
I	- 4 %	96 %	0
II	- 2 %	98 %	0
III	- 2 %	98 %	5
IV	0	98 %	5
V	0	98 %	10
VI	+ 2 %	100 %	5
VII	+ 2 %	98 %	10

[2] Der Regierungsrat bestimmt, ab welchem Zeitpunkt zusätzlich folgende Variante zur Anwendung kommt: [1]

Variante	Jährliche Sollarbeitszeit gemäss § 5	Lohn in %	Zusätzliche Ferientage
VIII	+ 4 %	100 %	10

[3] Den Mitarbeitenden mit einem Teilzeitpensum stehen die Varianten I und II der Bandbreitenmodelle nicht zur Verfügung. [1]

[4] Für Mitarbeitende mit einem befristeten Arbeitsverhältnis unter einem Jahr ist das Bandbreitenmodell nicht möglich. [1]

§ 25 Lohn und versicherter Verdienst beim Bandbreitenmodell

[1] Der Lohn wird auf Grund der vereinbarten Arbeitszeitvariante ausgerichtet.

[2] Die Berechnung des versicherten Verdienstes im Rahmen der beruflichen Vorsorge erfolgt auf der Basis eines Lohnes von 100 % des entsprechenden Pensums. [1]

Das Modell liesse sich weiter flexibilisieren oder schärfen, was teilweise an der notwendigen Verfügbarkeit des Einzelnen im öffentlichen Dienst scheitert.

3. Sabbatical-Programme
Vor allem grössere Unternehmen, Hochschulen und öffentliche Institutionen bieten **Sabbaticals** an. Diese werden oft durch drei Mechanismen finanziert:

– vorherige Arbeitszeitverdichtung
– Lohnreduktion über mehrere Jahre
– unbezahlter Urlaub
– öfters aber auch durch effektive Freizeit bei voller Lohnzahlung als Anspruch im Fall einer langjährigen Beschäftigung des Einzelnen im öffentlichen Dienst.

Im akademischen Bereich haben Sabbaticals traditionell eine besondere Rolle, da sie Forschungs- und Entwicklungszeiten ermöglichen.

Herausforderungen des Ansparens
Trotz ihrer Attraktivität sind Modelle der angesparten Ferien nicht frei von Problemen. Die arbeitswissenschaftliche Literatur nennt mehrere zentrale Herausforderungen.

1. Gesundheitliche Belastung
Wer Zeit ansparen möchte, muss häufig **über längere Zeiträume mehr arbeiten oder auf Erholung verzichten**. Studien zur Arbeitspsychologie zeigen jedoch, dass regelmässige Erholungsphasen entscheidend für langfristige Leistungsfähigkeit sind.

Ein systematisches Aufschieben von Ferien kann daher zu Überlastung führen – ein paradoxes Ergebnis für ein Instrument, das eigentlich mehr Freizeit ermöglichen soll.

2. Soziale Ungleichheit
Nicht alle Beschäftigten profitieren gleichermassen von solchen Modellen.

Besonders relevant sind:

– Einkommensniveau
– Arbeitszeitmodell
– berufliche Autonomie

Personen mit höherer Qualifikation oder flexibleren Arbeitsbedingungen können leichter Zeit ansparen. Beschäftigte in stark regulierten oder körperlich belastenden Tätigkeiten haben diese Möglichkeit oft weniger.

Auch Teilzeitbeschäftigte – in der Schweiz überdurchschnittlich häufig Frauen – verfügen meist über geringere Möglichkeiten, grössere Zeitguthaben aufzubauen.

3. Planungsunsicherheit
Ein weiteres Problem liegt in der **Langfristigkeit der Planung**.

Zeitguthaben entstehen oft über mehrere Jahre. In dieser Zeit können sich jedoch viele Faktoren verändern:

– Arbeitsplatzwechsel
– betriebliche Umstrukturierungen
– persönliche Lebensumstände

Gerade in dynamischen Arbeitsmärkten stellt sich daher die Frage, wie stabil solche Ansparmodelle tatsächlich sind.

Betriebliche Perspektive: Warum Unternehmen solche Modelle fördern
Trotz dieser Herausforderungen interessieren sich viele Arbeitgeber für flexible Arbeitszeitmodelle.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht erfüllen sie mehrere Funktionen:

Mitarbeiterbindung
Die Möglichkeit eines Sabbaticals oder längerer Auszeiten kann die Attraktivität eines Arbeitgebers erhöhen.

Flexibilität der Arbeitsorganisation
Arbeitszeitkonten ermöglichen es, Arbeit besser an konjunkturelle Schwankungen anzupassen.

Gesundheitsprävention
Richtig eingesetzt können längere Auszeiten zur Regeneration beitragen und langfristige Ausfälle reduzieren.

In wissensbasierten Tätigkeiten wird zudem argumentiert, dass **kreative und innovative Leistungen** von Phasen intensiver Arbeit und anschliessender Distanz zum Arbeitsalltag profitieren.

Die psychologische Dimension: Aufgeschobene Freizeit
Ein besonders interessanter Aspekt ist die psychologische Wahrnehmung von Freizeit.

Das Ansparen von Ferien verändert die Bedeutung dieser Ferien. Sie werden nicht mehr nur als kurzfristige Erholung betrachtet, sondern als **strategische Ressource im Lebensverlauf**.

Dies kann motivierend wirken: Die Aussicht auf eine grössere Auszeit – etwa eine Weltreise oder ein längeres Forschungsprojekt – kann die Bereitschaft erhöhen, temporär mehr zu arbeiten.

Gleichzeitig entsteht jedoch ein Spannungsfeld zwischen **gegenwärtiger Belastung und zukünftiger Freiheit**. Die zentrale Frage lautet daher nicht nur, wie viel Zeit angespart werden kann, sondern auch, **wie lange Menschen bereit sind, auf unmittelbare Erholung zu verzichten**.

Ansparen und Abfeiern: Eine neue Kultur der Zeit
Das Ansparen von Freizeit ist letztlich Ausdruck eines kulturellen Wandels. Arbeit und Leben werden zunehmend nicht mehr als strikt getrennte Bereiche verstanden, sondern als **zeitlich gestaltbare Lebensressourcen**.

In der Schweiz zeigt sich dieser Wandel besonders deutlich in der wachsenden Verbreitung von:

– Teilzeitmodellen
– flexiblen Arbeitszeiten
– hybriden Arbeitsformen
– individuellen Sabbaticals

Die klassische Karriere mit kontinuierlicher Vollzeitarbeit bis zur Pension verliert an Bedeutung. Stattdessen entstehen vielfältigere Erwerbsbiografien mit Unterbrechungen, Umorientierungen und Auszeiten.

Fazit
Das Ansparen von Ferien – das „Ansparen und Abfeiern“ – ist mehr als nur ein organisatorisches Instrument der Arbeitszeitgestaltung. Es ist Teil einer grundlegenden Transformation der Arbeitsgesellschaft.

In der Schweiz existieren zwar keine standardisierten Lebensarbeitszeitkonten wie in Deutschland. Dennoch zeigen zahlreiche Modelle in der öffentlichen Verwaltung, dass die Idee der **zeitlichen Flexibilität über den Lebensverlauf hinweg** zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Ob diese Entwicklung tatsächlich zu mehr Lebensqualität führt, hängt jedoch von einer entscheidenden Balance ab:

Freizeit darf nicht nur als zukünftiges Projekt existieren. Sie muss auch in der Gegenwart Platz haben.

Denn angesparte Zeit wird erst dann wertvoll, wenn sie nicht nur auf dem Konto steht – sondern tatsächlich **gelebt wird**.