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

geschrieben von Enesa Sefedini | August 14, 2026

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

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

Der Arbeitsalltag in einer Verwaltung hat deshalb wenig mit dem Bild zu tun, das teilweise weitervermittelt wird: Ein

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

Sicherheit allein reicht nicht

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

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

Erwartungen der jüngeren Generation

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

auch überträgt.

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

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

Wissenstransfer

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

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

Sinn, Verantwortung und gute Führung

Zentraler Punkt ist die Sinnhaftigkeit der Arbeit. Kaum ein

Bereich ist so unmittelbar mit dem Funktionieren unseres Gemeinwesens verbunden wie der Staatsdienst. Schulen, soziale Sicherheit, Infrastruktur, Justiz, Polizei, Gesundheit, Steuern, Raumplanung oder Einwohnerdienste funktionieren nicht von selbst. Hinter diesen Leistungen stehen Menschen, die Gesetze anwenden, Entscheidungen vorbereiten, Projekte begleiten und dafür sorgen, dass staatliche Aufgaben zuverlässig erfüllt werden.

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

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

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

Der Staat muss zeigen, was er bietet

Der öffentliche Dienst hat als Arbeitgeber viel zu bieten,

darf aber nicht davon ausgehen, dass dies von selbst sichtbar wird. Viele Berufsbilder innerhalb von Verwaltungen sind ausserhalb des Systems kaum bekannt. Wer noch nie in einer Gemeinde, einer kantonalen Direktion oder einem Bundesamt gearbeitet hat, kann sich oft nur schwer vorstellen, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten hinter einzelnen Funktionen stehen – und verlässt sich auf Vorurteile und Stereotypen.

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

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

durchlaufen wurde

geschrieben von Dr. Michael Merker | August 14, 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).