Generationenwechsel im öffentlichen Dienst

geschrieben von Dr. Michael Merker | Juni 23, 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.