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.