

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:

<i>Schlechter Prompt:</i>	Erkläre Datenschutz.
<i>Besserer Prompt:</i>	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.

<i>Schlechter Prompt:</i>	Wie kann eine Gemeinde digitaler werden?
---------------------------	--

<i>Besserer Prompt:</i>	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?

<i>Beispiel:</i>	Vergleiche die Vor- und Nachteile von Homeoffice und Präsenzarbeit für Mitarbeitende einer öffentlichen Verwaltung in der Schweiz.
<i>Noch besser:</i>	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.

<i>Beispiel:</i>	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

<i>Beispiel:</i>	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.

<i>Praxisbeispiel:</i>	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

<i>Beispiel:</i>	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.

<i>Beispiel:</i>	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.

<i>Statt:</i>	Erstelle ein vollständiges Konzept zur Digitalisierung unserer Verwaltung.
<i>Besser:</i>	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.

<i>Beispiel:</i>	Nenne drei konkrete Beispiele aus Schweizer Gemeinden.
<i>Oder:</i>	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

<i>Beispiel:</i>	Fasse die wichtigsten Entwicklungen im Bereich Smart City für Schweizer Gemeinden zusammen.
------------------	---

Vorbereitung von Sitzungen

<i>Beispiel:</i>	Erstelle eine Traktandenliste für eine Sitzung zur Einführung eines digitalen Einwohnerportals.
------------------	---

Kommunikation

<i>Beispiel:</i>	Formuliere eine Medienmitteilung zur Einführung eines neuen Online-Schalters.
------------------	---

Projektmanagement

<i>Beispiel:</i>	Erstelle einen Projektstrukturplan für die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems.
------------------	--

Wissensvermittlung

<i>Beispiel:</i>	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.]
<i>Beispiel:</i>	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.

<i>Ein weiteres Beispiel:</i>	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 offenerere 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.

Sommerhitze im Büro: Wie Unternehmen und Mitarbeitende auch an heissen Tagen einen kühlen Kopf bewahren

geschrieben von Enesa Sefedini | Juni 24, 2026

Die Sommer werden auch in der Schweiz zunehmend wärmer. Temperaturen von über 30 Grad sind längst keine Seltenheit mehr und können sich auch auf das Arbeitsumfeld auswirken. Besonders in Büroräumen mit grossen Fensterfronten oder wenig Luftzirkulation wird die Hitze schnell zur Belastung.

Während sich viele Menschen auf sonnige Tage freuen, bringen hohe Temperaturen im Arbeitsalltag einige Herausforderungen mit sich. Konzentration, Motivation und Leistungsfähigkeit können spürbar sinken. Umso wichtiger ist es, rechtzeitig Massnahmen zu ergreifen, die das Wohlbefinden fördern und für ein angenehmes Arbeitsklima sorgen.

Wenn die Temperaturen steigen, sinkt oft die Konzentration

Hitze beeinflusst unseren Körper stärker, als viele vermuten. Um die Körpertemperatur konstant zu halten, arbeitet der Organismus auf Hochtouren. Dadurch wird mehr Energie benötigt, was sich häufig durch Müdigkeit und Erschöpfung bemerkbar macht.

Viele Mitarbeitende kennen die typischen Anzeichen:

- Konzentrationsschwierigkeiten
- Schnelleres Ermüden
- Kopfschmerzen
- Verminderte Leistungsfähigkeit
- Kreislaufprobleme
- Unruhe oder Gereiztheit

Gerade bei Tätigkeiten, die eine hohe Aufmerksamkeit erfordern, kann dies den Arbeitsalltag deutlich erschweren. Auch die Fehleranfälligkeit steigt häufig an, wenn die Temperaturen über längere Zeit sehr hoch sind.

Ein angenehmes Raumklima schafft bessere Arbeitsbedingungen

Das Arbeitsumfeld spielt eine wichtige Rolle für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Bereits kleine Anpassungen können dazu beitragen, die Auswirkungen der Sommerhitze deutlich zu reduzieren.

Ein wirksamer Sonnenschutz gehört dabei zu den wichtigsten Massnahmen. Storen, Rollläden oder Lamellen verhindern, dass sich Büroräume durch direkte Sonneneinstrahlung zusätzlich aufheizen.

Ebenso wichtig ist das richtige Lüften. Idealerweise werden die Räume früh am Morgen gelüftet, wenn die Aussentemperaturen noch angenehm sind. Während der heissesten Stunden des Tages sollten Fenster möglichst geschlossen bleiben, um das Eindringen warmer Luft zu vermeiden.

Ausreichend trinken – ein einfacher, aber wichtiger Faktor

Bei hohen Temperaturen verliert der Körper mehr Flüssigkeit. Bereits ein leichter Flüssigkeitsmangel kann sich negativ auf die Konzentration und das allgemeine Wohlbefinden auswirken.

Deshalb sollte ausreichend Wasser jederzeit verfügbar sein. Viele Unternehmen stellen während Hitzeperioden zusätzliche Getränke bereit oder bieten Wasserspender an. Auch ungesüsste Tees oder mit Früchten aromatisiertes Wasser können eine willkommene Abwechslung sein.

Ein einfacher Tipp: Wer regelmässig kleine Mengen trinkt, bleibt oft leistungsfähiger als jemand, der erst bei starkem Durst zur Wasserflasche greift.

Die richtige Ernährung an warmen Tagen

Nicht nur die Getränke, sondern auch die Ernährung beeinflusst, wie wir mit Hitze umgehen. Schwere Mahlzeiten können den Körper zusätzlich belasten und zu Müdigkeit führen.

Leichte Speisen eignen sich deshalb besonders gut für warme Sommertage. Salate, Gemüse, Früchte oder kleinere Mahlzeiten liefern wichtige Nährstoffe und sorgen dafür, dass der Körper weniger Energie für die Verdauung aufwenden muss.

Viele Mitarbeitende empfinden es zudem als angenehm, mehrere kleinere Mahlzeiten über den Tag verteilt zu essen, statt einer grossen und schweren Mittagsmahlzeit.

Bewegung und Erholung nicht vergessen

Auch wenn die Motivation bei hohen Temperaturen oft geringer ist, sollte auf Bewegung nicht vollständig verzichtet werden. Bereits kurze Pausen können helfen, neue Energie zu tanken und die Konzentration wiederherzustellen.

Ein kurzer Spaziergang, einige Minuten an der frischen Luft oder leichte Dehnübungen können das Wohlbefinden deutlich verbessern. Wer regelmässig kleine Erholungspausen einplant, fühlt sich häufig auch am Nachmittag noch leistungsfähig.

Pflanzen sorgen für eine angenehme Atmosphäre

Zimmerpflanzen sind nicht nur dekorativ, sondern können das Büroklima positiv beeinflussen. Sie schaffen eine angenehme Arbeitsumgebung und vermitteln Frische und Natürlichkeit.

Besonders in modernen Bürokonzepten spielen Pflanzen eine immer grössere Rolle. Sie tragen zu einer angenehmen Atmosphäre bei und können das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördern.

Technische Hilfsmittel sinnvoll nutzen

Ventilatoren sind eine einfache Möglichkeit, für mehr Luftbewegung zu sorgen. Viele Menschen empfinden bereits einen leichten Luftstrom als deutlich angenehmer.

Falls Klimaanlage vorhanden sind, sollten diese mit Bedacht eingesetzt werden. Zu grosse Temperaturunterschiede zwischen Innen- und Aussenbereich können als unangenehm empfunden werden.

Auch technische Geräte erzeugen Wärme. Computer, Drucker oder andere elektronische Geräte sollten daher ausgeschaltet werden, wenn sie nicht benötigt werden.

Wohlbefinden als Erfolgsfaktor

Ein angenehmes Arbeitsumfeld wirkt sich nicht nur auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus, sondern auch auf Motivation, Zufriedenheit und Produktivität. Unternehmen, die auf ein gutes Raumklima achten und ihren Mitarbeitenden während Hitzeperioden Unterstützung bieten, schaffen bessere Voraussetzungen für einen erfolgreichen Arbeitsalltag.

Oft sind es nicht die grossen Investitionen, sondern die vielen kleinen Massnahmen, die gemeinsam einen spürbaren Unterschied machen.

Fazit

Sommerhitze gehört mittlerweile auch in der Schweiz zum Arbeitsalltag. Umso wichtiger ist es, rechtzeitig auf warme

Temperaturen vorbereitet zu sein. Ein angenehmes Raumklima, ausreichend Flüssigkeit, regelmässige Pausen und einfache organisatorische Massnahmen können wesentlich dazu beitragen, dass Mitarbeitende gesund, motiviert und leistungsfähig bleiben.

Wer auch an heissen Tagen für angenehme Arbeitsbedingungen sorgt, fördert nicht nur das Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden, sondern schafft gleichzeitig die Grundlage für einen produktiven und erfolgreichen Arbeitstag.

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 Arbeitsmarkttension 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.