Arbeiten über 65: Was öffentliche Arbeitgeber ermöglichen sollten

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 14, 2026

Die Diskussion über Arbeit nach 65 wird zu eng geführt. Entweder steht der Fachkräftemangel im Vordergrund – dann erscheint Weiterbeschäftigung fast automatisch als wünschenswert. Oder es dominiert der Gedanke des wohlverdienten Ruhestands – dann wirkt jede Verlängerung des Erwerbslebens verdächtig. Entscheidend ist nicht, ob möglichst viele Beschäftigte länger arbeiten, sondern ob Personalpolitik und Arbeitsorganisation differenzierte Übergänge ermöglichen und die richtigen Akzente setzen.

Eine Leitlinie muss deshalb lauten: Weiterarbeit nach dem Referenzalter soll eine reale Option sein, aber weder ein Privileg noch eine Erwartung. Dafür braucht es transparente Regeln, geeignete Funktionen und eine Personalpolitik, die nicht erst mit 64 entdeckt, dass Beschäftigte unterschiedlich altern.

Weiterbeschäftigung darf kein Ausnahmefall «auf Bewährung» sein

In vielen Organisationen ist die Logik noch immer binär: Vor 65 besteht ein reguläres Arbeitsverhältnis, danach braucht es eine Sonderlösung. Damit wird Weiterbeschäftigung als Ausnahme behandelt.

Sinnvoller ist ein ordentlich eingeführtes Verfahren, in dem zwei bis drei Jahre vor dem Referenzalter geklärt wird, welche Perspektive beide Seiten sehen. Dabei geht es nicht um einen Anspruch auf Verlängerung um jeden Preis. Wohl aber sollte ein Weiterbeschäftigungswunsch nach nachvollziehbaren Kriterien

geprüft werden.

Zu diesen Kriterien gehören die zukünftige Aufgabe, der betriebliche Bedarf, die Leistungsfähigkeit, die Entwicklung des Teams und die Frage, ob eine sinnvolle Funktion definiert werden kann. Weniger geeignet sind pauschale Altersgrenzen oder informelle Entscheide einzelner Vorgesetzter.

Für den öffentlichen Dienst ist wichtig. Er ist stärker als private Arbeitgeber an Gleichbehandlung, Transparenz und nachvollziehbare Entscheide gebunden. Weiterbeschäftigungen dürfen nicht über persönliche Beziehungen oder Einzelfallgrosszügigkeit geregelt werden.

Nicht das Alter, sondern die Funktion muss gestaltet werden

Ein verbreiteter Fehler besteht darin, über «ältere Mitarbeitende» zu sprechen, als wären diese eine einheitliche Gruppe. Entscheidend ist nicht primär das biologische Alter, sondern die Passung zwischen Person und Aufgabe.

Eine hoch spezialisierte Fachperson kann mit 67 weiterhin ausgezeichnete Arbeit leisten, während eine andere Tätigkeit mit hohen körperlichen oder zeitlichen Belastungen bereits deutlich früher Anpassungen erfordert. Umgekehrt ist langjährige Erfahrung allein noch kein Argument für eine Weiterbeschäftigung.

Der Arbeitgeber sollte deshalb nicht «Altersprogramme» schaffen, sondern arbeitsplatzbezogene Optionen: reduzierte Führungsverantwortung, kleinere Pensen wenn gewünscht oder nötig, Projektfunktionen, Fachrollen, befristete Einsätze oder die Herauslösung besonders belastender Dienste.

Damit wird vermieden, dass ältere Beschäftigte entweder unverändert «weiterfunktionieren» müssen oder vollständig aus der Organisation ausscheiden.

Teilzeit ist nur dann ein Modell, wenn auch die Aufgabe kleiner wird

Besonders häufig wird Teilzeit als Lösung genannt (und von den Mitarbeitenden gewünscht). In der Praxis scheitert sie jedoch oft an der Arbeitsorganisation.

Ein Pensum von 60 Prozent ist kein tragfähiges Modell, wenn weiterhin hundert Prozent Verantwortung, Sitzungen, Erreichbarkeit und informelle Koordinationsarbeit erwartet werden. Gerade bei Kader- und Spezialistenfunktionen besteht diese Gefahr. Öffentliche Arbeitgeber sollten deshalb die Reduktion des Pensums mit einer genauen Überprüfung des Aufgabenumfangs verbinden. Dazu gehören Fragen wie: Welche Verantwortung bleibt? Welche wird übertragen? Welche Präsenz wird tatsächlich benötigt? Welche Aufgaben können entfallen?

Erst dann wird Teilpensionierung zu einem personalpolitischen Instrument und nicht zu einer blossen Lohnreduktion bei fast unveränderter Leistungserwartung.

Erfahrung erhalten – aber Abhängigkeit vermeiden
Der Erhalt von Erfahrungswissen ist ein starkes Argument für flexible Übergänge. Verwaltungen verfügen über beträchtliches Wissen: über Verfahren, frühere Entscheide, politische Zusammenhänge, Netzwerke und die praktische Funktionsweise von Institutionen. Dieses Wissen ist wertvoll. Doch daraus folgt nicht, dass einzelne Personen möglichst lange unersetzlich bleiben sollten. Eine gute Organisation nutzt eine Weiterbeschäftigung, um Wissen systematisch zu verteilen. Tandemmodelle, dokumentierte Übergaben, gemeinsame Fallbearbeitung oder zeitlich begrenzte Mentoringfunktionen sind dafür geeigneter als die blosse Verlängerung einer bisherigen Stelle.

Der Massstab sollte deshalb nicht lauten: «Wir können auf diese Person nicht verzichten.» Besser ist: «Wir können diese Person während einer Übergangsphase gezielt einsetzen, um Wissen, Qualität und Kontinuität zu sichern.» Klar, man hätte das natürlich schon vorher machen können – aber oft ist das nicht der Fall.

Weiterbeschäftigung darf die Personalentwicklung nicht blockieren

Ein weiterer Zielkonflikt wird in der Diskussion oft ausgeblendet. Wer länger in einer Funktion bleibt, besetzt diese Funktion auch länger. Das kann Aufstiegsmöglichkeiten für jüngere Mitarbeitende verzögern.

Diese Tatsache spricht nicht gegen eine Weiterbeschäftigung, aber gegen undifferenzierte Verlängerungen. Gerade bei Führungspositionen kann es sinnvoller sein, Verantwortung früher zu übertragen und der bisherigen Führungskraft danach eine andere Rolle anzubieten. Das muss diese Person auch wollen; und will sie es nicht, darf man sich ruhig die Frage stellen, ob es die richtige Person für eine Weiterbeschäftigung ist.

Personalpolitisch ist dieser Vorgang anspruchsvoller als eine einfache Verlängerung des bisherigen Arbeitsvertrags. Es verlangt eine Organisation, die Status, Funktion und Fachlichkeit voneinander trennen kann. Nicht jede Weiterbeschäftigung muss deshalb auf derselben Hierarchiestufe stattfinden wie zuvor.

Weiterbildung muss bis zum letzten Arbeitstag selbstverständlich bleiben

Eine glaubwürdige Politik längerer Erwerbsbiografien beginnt nicht mit 64. Wenn Beschäftigte bereits ab 58 kaum noch für Weiterbildungen, anspruchsvolle Projekte oder neue Technologien vorgesehen werden, produziert der Arbeitgeber jene Entwertung selbst, die er später beklagt.

Weiterbildung muss deshalb altersunabhängig nach Funktion und Entwicklungsbedarf vergeben werden. Wer ältere Beschäftigte fachlich aktuell halten will, muss ihnen auch Gelegenheit geben, die Kenntnisse zu erwerben.

Der Vorgang hat zudem eine wichtige Signalwirkung. Ein Arbeitgeber, der in 60jährige Mitarbeitende investiert, macht

deutlich, dass er die verbleibenden Berufsjahre nicht als Restlaufzeit betrachtet.

Leistung beurteilen – ohne Altersbonus und ohne Altersmalus
rotz teilweise berechtigter Kritik an Altersdiskriminierung darf daraus kein Anspruch auf Weiterbeschäftigung unabhängig von der Leistung abgeleitet werden. Wer über das Referenzalter hinaus arbeitet, sollte grundsätzlich nach denselben professionellen Massstäben beurteilt werden wie andere Beschäftigte. Erfahrung verdient Anerkennung, ersetzt aber keine Leistungsfähigkeit.

Die Geschäftsleitung
Zentralverband Öffentliches Personal Schweiz