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

Arbeiten nach 65: Warum es sich lohnen kann

geschrieben von sekretariat@oeffentlichespersonal.ch | August 14, 2026
Mit 65 endet das Erwerbsleben – so lautet noch immer die verbreitete Vorstellung. Sie passt schlecht zu einer Arbeitswelt, in der viele Menschen bis zum Referenzalter leistungsfähig bleiben und über Wissen verfügen, das über Jahrzehnte entstanden ist. Wer seine Arbeit gerne macht und über die Bedingungen mitbestimmen kann, hat deshalb keinen zwingenden Grund, an einem bestimmten Geburtstag aufzuhören.

Das ist kein Plädoyer für ein höheres Rentenalter. Im Gegenteil: Die Möglichkeit, mit 65 aufzuhören, ist eine soziale Errungenschaft. Ebenso wichtig ist aber die Freiheit, weiterzuarbeiten. Denn ein gut gestaltetes zusätzliches Berufsjahr ist nicht einfach das 41. oder 42. Jahr derselben

Karriere. Es kann eine andere Qualität haben: weniger Pflicht, weniger Statusfragen, mehr Auswahl und mehr Konzentration auf das, was man gut kann und gerne tut.

Der interessanteste Teil des Berufslebens kann am Schluss kommen

Berufliche Laufbahnen folgen lange einer klaren Logik. Man übernimmt mehr Verantwortung, entwickelt sich weiter, bewirbt sich auf Funktionen, führt Mitarbeitende oder baut Fachwissen auf – alles bei gleichzeitiger Entwicklung der Besoldung. Mit der Zeit kommen Sitzungen, Koordinationsaufgaben, Personalführung und administrative Pflichten hinzu.

Nach 65 fällt ein Teil dieses Karrieredrucks weg. Darin liegt eine Chance.

Wer nicht mehr auf die nächste Beförderung angewiesen ist, muss sich nicht mehr für jede Aufgabe interessieren. Wer seine berufliche Stellung nicht mehr verteidigen muss, kann leichter sagen, welche Arbeit er noch übernehmen will – und welche nicht. Das eröffnet eine Form beruflicher Freiheit, die während der regulären Laufbahn selten existiert.

Eine ehemalige Führungskraft muss keine Führungskraft bleiben. Eine Spezialistin muss nicht weiterhin jedes operative Problem lösen. Ein langjähriger Mitarbeiter kann ein Projekt übernehmen, Wissen weitergeben oder zwei Tage pro Woche eine Aufgabe erledigen, die ihn fachlich interessiert.

Längeres Arbeiten ist dann keine Verlängerung der Karriere, sondern ein positiver Umbau zu gleichbleibender oder grösserer Freude an der Arbeit.

Erfahrung besteht nicht darin, Dinge schon lange zu tun

Der Wert älterer Beschäftigter wird gern mit «Erfahrung» begründet.

Wer eine Organisation seit Jahrzehnten kennt, erkennt Muster. Er weiss, welche Probleme tatsächlich gefährlich werden,

welche Konflikte wiederkehren und welche vermeintlich neuen Ideen schon einmal gescheitert sind. Er weiss auch, wo Regeln sinnvoll sind und wo sie bloss weitergetragen, aber nicht hinterfragt werden.

Im öffentlichen Dienst ist dieses Urteilsvermögen besonders wertvoll. Die Verwaltung arbeitet nicht nur mit Gesetzen und Prozessen, sondern mit einem «Gedächtnis». Politische Entscheide haben Vorgeschichten, Verfahren besitzen informelle Voraussetzungen und viele Lösungen funktionieren nur, weil jemand den Zusammenhang kennt.

Dieses Wissen sollte sollte genutzt und weitergegeben werden. Für die betreffende Person liegt darin eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie muss nicht mehr beweisen, dass sie möglichst viel selbst erledigt. Ihr Wert liegt stärker darin, Zusammenhänge zu erklären, Entscheidungen einzuordnen und andere besser zu machen.

Das ist keine Nebenrolle. Es ist eine andere Form beruflicher Leistung.

Arbeit nach 65 darf selektiver werden

Während des regulären Berufslebens gehört vieles zum Paket: interessante Aufgaben ebenso wie Routine, Sitzungen, Konflikte und organisatorischer Leerlauf. Nach 65 sollte dieses Paket nicht einfach weiterlaufen. Wer länger arbeitet, sollte (und darf) den Mut haben, über den Inhalt zu verhandeln. Nicht nur über das Pensum. Die wichtigen Fragen lauten: Welche Aufgaben will ich noch übernehmen? Welche Verantwortung möchte ich abgeben? Was interessiert mich? Wo entsteht durch meine Erfahrung tatsächlich ein Mehrwert?

Ein 50-Prozent-Pensum mit hundert Prozent Verantwortung ist kein attraktives Modell. Ebenso wenig überzeugt eine Weiterbeschäftigung, bei der zwar die Arbeitszeit sinkt, aber sämtliche Sitzungen, E-Mails und informellen Verpflichtungen bestehen bleiben. Die Qualität des Modells entscheidet deshalb

stärker als die Zahl der Arbeitstage.

Zwei gut definierte Tage pro Woche können mehr Zufriedenheit bringen als fünf Tage in einer Funktion, die man seit Jahren so ausübt.

Die Pensionierung ist nicht automatisch die grössere Freiheit
Arbeit und Freiheit werden in der Debatte über die Pensionierung oft als Gegensätze dargestellt. Bis 65 herrscht die Pflicht, danach beginnt die Freiheit.

Das ist zu einfach.

Freiheit besteht nicht darin, möglichst wenig Verpflichtungen zu haben. Sie besteht darin, über die eigenen Verpflichtungen entscheiden zu können.

Eine interessante Tätigkeit an zwei Tagen pro Woche schränkt das Leben nicht zwingend stärker ein als andere feste Engagements. Sie kann sogar Freiheit schaffen: finanziellen Spielraum, geistige Herausforderung und eine Aufgabe, die man bewusst gewählt hat.

Der erfreuliche Unterschied zur früheren Erwerbsphase liegt i- aus Sicht des Mitarbeitenden – in der *Verhandlungsmacht*. Wer wirtschaftlich nicht mehr auf die Stelle angewiesen ist, kann Nein sagen. Das verändert das Verhältnis zur Arbeit. Es ändert aber auch das Verhältnis des Arbeitgebers zum Mitarbeiter, weil ihm bewusst ist, dass der Mitarbeiter Nein sagen kann und das finanzielle Abhängigkeitsverhältnis nicht mehr gegeben ist.

für eine Beförderung positionieren. Man kann sich stärker auf die Sache konzentrieren.

Wer nicht mehr Karriere machen muss, kann unabhängiger werden
Organisationen brauchen Menschen, die institutionelle Interessen verstehen, aber nicht mehr von ihnen abhängig sind. Eine Mitarbeiterin am Ende ihrer Laufbahn kann unter guten

Bedingungen freier widersprechen als jemand, der noch zehn Karriereschritte vor sich sieht.

Sie muss nicht jedem Trend folgen. Sie kann darauf hinweisen, dass eine vermeintlich neue Lösung schon zweimal ausprobiert wurde. Sie kann unangenehme Fragen stellen, ohne sich zuerst zu überlegen, wie sich das auf die nächste Beurteilung auswirkt. Das macht ältere Beschäftigte nicht automatisch klüger. Aber ihre Position kann ihnen eine Unabhängigkeit geben, die für Organisationen wertvoll ist.

Im öffentlichen Dienst hat diese Unabhängigkeit besonderes Gewicht. Verwaltung braucht Loyalität, aber keine Gefolgschaft. Sie lebt von Fachlichkeit, institutioneller Kontinuität und der Fähigkeit, politische oder organisatorische Moden einzuordnen.

Ein längeres Berufsleben kann deshalb auch für die beschäftigte Person befriedigender werden: weniger taktisches Verhalten, mehr fachliche Haltung. Das kann Arbeit besser machen.

Geistige Beanspruchung ist ein Argument – aber kein Gesundheitsversprechen

Eine anspruchsvolle Arbeit verlangt Konzentration, Urteilskraft, Sprache, Lernen und Auseinandersetzung mit anderen Menschen. Wer diese Anforderungen schätzt, verliert mit der Pensionierung einen wichtigen Teil seines geistigen Alltags.

Das lässt sich durch Hobbys ersetzen. Aber nicht immer gleichwertig.

Eine berufliche Aufgabe hat Konsequenzen. Ein Dossier muss abgeschlossen, eine Entscheidung begründet, ein Problem gelöst werden. Andere Menschen verlassen sich auf das Ergebnis. Diese Verbindlichkeit erzeugt eine andere Form geistiger Aktivität als eine Beschäftigung, die man jederzeit abbrechen kann.

Das spricht für Arbeit nach 65, sofern die Arbeit interessant bleibt.

Man sollte daraus keine medizinische Botschaft machen. Arbeit ist kein Gesundheitsprogramm. Doch eine Tätigkeit, die fordert, ohne zu überfordern, gehört zu einem aktiven Leben. Wer diese Form von Anforderung schätzt, muss sie nicht aus Altersgründen aufgeben.

Gesundheit hängt stärker von den Bedingungen ab als vom Geburtsdatum

Die Frage, ob Arbeit nach 65 der Gesundheit nützt oder schadet, ist falsch gestellt. Entscheidend ist die Arbeit selbst. Schichtdienst, körperliche Belastung, permanenter Zeitdruck oder fehlende Erholungszeiten sprechen gegen eine Verlängerung. Eine selbstbestimmte Fachaufgabe mit vernünftigem Pensum stellt eine andere Ausgangslage dar.

Wer nach 65 weiterarbeitet, sollte nicht versuchen, die Arbeitsweise eines 45-Jährigen zu kopieren. Das Ziel ist nicht der Beweis, noch immer alles leisten zu können. Interessanter ist die Frage, welche Arbeit unter den neuen Bedingungen besonders gefällt und gut funktioniert.

Vielleicht entfallen Nacht- oder Pikettdienste. Vielleicht wird eine Führungsfunktion abgegeben. Vielleicht sinkt das Pensum. Vielleicht konzentriert sich die Tätigkeit auf komplexe Fälle, Beratung oder Projekte.

Geld ist nicht das schwächste Argument

Über finanzielle Motive wird bei älteren Beschäftigten zuweilen etwas herablassend gesprochen. Wer «nur wegen des Geldes» weiterarbeitet, so der Unterton, habe den Sinn der Pensionierung nicht verstanden.

Das überzeugt nicht.

Zusätzliches Einkommen schafft Handlungsspielraum. Es kann Reisen finanzieren, die finanzielle Unterstützung von Kindern

oder Grosskindern ermöglichen, Reserven erhöhen oder schlicht dafür sorgen, dass man beim Geldausgeben weniger rechnen muss.

Das sind legitime Gründe. Und sie sind auch eine Lebensqualität.

Interessanter wird die Rechnung, wenn Erwerbseinkommen nicht mehr vollständig für den Lebensunterhalt benötigt wird. Dann lässt sich ein Arbeitstag unmittelbarer gegen seinen Nutzen abwägen. Ist mir ein zusätzlicher freier Tag mehr wert als das Einkommen daraus? Oder ermöglicht mir die Arbeit genau jene finanzielle Freiheit, die ich im Ruhestand möchte?

Diese Frage muss jeder selbst beantworten. Sie ist konkreter als die pauschale Behauptung, Arbeit müsse entweder der Selbstverwirklichung dienen oder sei wirtschaftlicher Zwang.

Ein schrittweiser Ausstieg erhält Handlungsspielraum

Eine Pensionierung ist zumeist endgültig. Wer eine anspruchsvolle Funktion verlässt, steigt ein oder zwei Jahre später nicht nun selten wieder in dieselbe berufliche Welt ein.

Eine Pensumsreduktion hält dagegen Optionen offen. Man kann erfahren, wie sich mehr freie Zeit anfühlt. Man kann feststellen, welche Teile der Arbeit man vermisst und welche überhaupt nicht. Und man kann das Verhältnis zwischen Arbeit und Ruhestand weiter verändern.

Das spricht für einen schrittweisen Übergang, nicht weil Menschen unfähig wären, mit einer Pensionierung umzugehen, sondern weil grosse Lebensentscheidungen nicht zwingend an einem einzigen Stichtag vollzogen werden müssen.

Wir akzeptieren flexible Übergänge bei Ausbildung, Familienarbeit und beruflicher Neuorientierung. Ausgerechnet am Ende eines vierzigjährigen Erwerbslebens soll dagegen ein Geburtstag alles entscheiden. Das ist organisatorisch bequem, aber biografisch wenig überzeugend.

Aufhören bleibt eine ebenso gute Entscheidung
All das macht Weiterarbeiten nicht zum besseren Lebensmodell.

Wer mit 65 genug hat, sollte aufhören. Wer andere Projekte verfolgt, reisen will, Angehörige unterstützt, sich politisch oder gesellschaftlich engagiert oder schlicht keine beruflichen Termine mehr möchte, braucht keine Rechtfertigung.

Der entscheidende Fortschritt liegt nicht darin, das Erwerbsleben immer weiter zu verlängern. Er liegt darin, das starre Ende aufzulösen. Mit 65 sollte die Erwerbsarbeit nicht mehr selbstverständlich weitergehen. Sie sollte aber auch nicht selbstverständlich enden.

Die Geschäftsleitung
Zentralverband Öffentliches Personal Schweiz