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

Upscaling: Weiterbildung voran! Arbeitgeber in der Pflicht

geschrieben von Urs Stauffer | August 14, 2026

Der Fachkräftemangel ist in zahlreichen Bereichen bereits Tatsache. Die Entwicklung zeigt nur in eine Richtung: weiterer Anstieg. Die Ursachen sind klar: Die Generation der Babyboomer verlässt den Arbeitsmarkt und geht in Rente, Gleichzeitig hat die junge Generation andere Vorstellungen vom Leben als ihre Eltern. Viele wollen gar keine 100% Stelle mehr, sondern richten das Pensum an den effektiven finanziellen Bedürfnissen aus. Andere wollen ohnehin nur im Sinn von Freelancern dann arbeiten, wenn eine interessante Herausforderung wartet und die Lebensplanung den Einsatz zulässt.

Damit wird von noch grösserer Bedeutung, was die Personalverbände bereits seit Jahren verlangen: Aktive Förderung der Weiterbildung der Mitarbeitenden durch den Arbeitgeber. Es sind die eigenen Mitarbeitenden, welche die Rekrutierung im Bereich Fachkräfte sicherstellen können. Im öffentlichen Dienst ist dies von besonderer Bedeutung, weil die Mitarbeitenden in aller Regel sehr spezialisierte Arbeiten bewältigen, für die man auf dem Arbeitsmarkt nur selten den exakt passenden, im Spezialgebiet bereits komplett ausgebildeten Bewerber findet.

Eine solide Grundausbildung, dann aber die Fort- und Weiterbildung im Dienst sind zentral für die öffentliche Hand. Zudem: Wird die Spezialisierung einer Mitarbeitenden erhöht, besteht auch eine gewisse Gewähr, dass sie trotz bestehendem Fachkräftemangel in der Schweiz ihre Stelle nicht verlässt, weil die Anstrengungen des Arbeitgebers geschätzt werden und durch die Spezialisierung der Zuschnitt auf die Position immer genauer wird. Es kommt hinzu, dass mit steigendem Sachverstand auch die Freude am Beruf und an der Arbeit steigt.

Zusage zur Weiterbildung ist kein Gnadenakt

Das alles ist nicht neu. Neu ist aber die Entwicklung, dass man die passenden Mitarbeitenden schlicht nicht mehr findet. Die Ausgangslage macht klar, dass Fort- und Weiterbildung beiden Beteiligten, Arbeitgeber und Mitarbeitende, gleichsam nützen.

Es ist deshalb wenig verständlich, weshalb die öffentliche Hand in vielen Fällen grosse Mühe damit hat, fachbezogene Weiterbildungen anzuordnen und zu finanzieren. Oft erscheint die Zusage, diese oder jene Weiterbildung angehen zu können, als eine Art Dienstaltersgeschenk für langjährige gute Leistungserbringung. Das ist es aber nicht. Gute Weiterbildungsangebote (und auch die Pflicht des

Mitarbeitenden, die Weiterbildung zu machen) ist die neue Art der Rekrutierung von Fachkräften. Die fehlenden Fachkräfte lassen sich am einfachsten und gewinnbringendsten aus den eigenen, bestehenden Mitarbeitenden rekrutieren. Das hat ganz erhebliche Vorteile: Man kennt die Mitarbeitenden unter Umständen bereits seit Jahren und weiss um seine Kenntnisse und sein Engagement; die Mitarbeitenden schätzen ein Umfeld, in dem Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur möglich, sondern Standard sind. Die Weiterbildung ist eine Herausforderung, die, wenn bestanden, zu einer guten Arbeitsstimmung führt. Und nicht zuletzt, am wichtigsten: Die Qualität der Arbeit, die Fachkompetenz im öffentlichen Dienst, steigt.



Wer sich nicht weiterbilden darf, wird gehen

Jüngere Mitarbeitende sind ohnehin nicht bereit, in eine Arbeitsorganisation eingebunden zu werden, die Ihnen kaum oder

jedenfalls keine realistischen Perspektiven, was ihre Entwicklung angeht, bietet. Die Lage auf dem Arbeitsmarkt erlaubt, flexibel zu bleiben, die Bedürfnisse des Einzelnen werden durch relativ gute Entschädigungen auch in Teilzeitpensen abgedeckt, was in zeitlicher Hinsicht wiederum Freiheiten für Ausbildung schafft, die der Arbeitgeber nicht anbieten will. Klar ist dann aber auch, dass Mitarbeitende, denen eine ansprechende Weiterbildung verweigert wurde, den öffentlichen Dienst beim betreffenden Arbeitgeber verlassen und sich neuen Ufern zuwenden.

Es spricht alles dafür, dass die öffentliche Hand ihre Fachkräfte aus den eigenen Reihen durch Weiterbildungen rekrutiert. Von dieser anzustrebenden Normalität sind wir weit entfernt. Nur wenige Gemeinwesen engagieren sich konsequent in diese Richtung und machen die Weiterbildung zum festen Bestandteil eines Dienstverhältnisses. Meist ist es immer noch so, dass der Mitarbeitende entsprechend Antrag stellt und, wenn er Glück hat, damit durchdringt. Es müsste aber umgekehrt sein; die öffentliche Hand sollte für jede Arbeitsstelle die Fort- und Weiterbildung bereits unabhängig vom einzelnen Mitarbeiter vorsehen und planen. Dann ist bereits bei Stellenantritt klar, welchen Weg man gehen wird und wie sich der Job entwickelt. Es ist durchaus denkbar, dass nicht jeder Mitarbeitende von der Pflicht zur Weiterbildung begeistert ist, gehört dies aber zum Profil der Arbeitsstelle, ist die Weiterbildung Pflicht.

Weiterbildung kostet zunächst. Damit hat der öffentliche Arbeitgeber Mühe. In vielen Fällen ist der Weg vom Antrag zur Weiterbildung bis hin zur Zusage mit zahlreichen administrativen Hürden ausgestattet, die das Ziel fern erscheinen lassen; zeitliche Verzögerungen und unsichere Zusagen sind die Folge – das geht dann alles viel zu lange.

Die zögerliche Haltung der öffentlichen Hand, Fort- und Weiterbildungen zu finanzieren, lässt sich unschwer auch aus den zahlreichen Rückzahlungsvereinbarungen erkennen. Die

öffentliche Hand sieht in der Weiterbildung oft in erster Linie Kosten, die anfallen und eine Arbeitsleistung, die während der Zeit der Ausbildung nicht mehr voll erbracht werden kann. Deshalb werden Mitarbeitende detailliert verpflichtet, die Kosten der Ausbildung zurückzuzahlen, wenn in einem Zeitraum von zumeist drei Jahren die Kündigung durch den Mitarbeitenden erfolgt. Doch ernsthaft: Lässt sich die jüngere Generation wirklich über drei Jahre einbinden mit der Drohung, Rückzahlungen leisten zu müssen, wenn die Arbeitsstelle verlassen wird?

Am Sinn solcher Vereinbarungen muss deshalb gezweifelt werden. Der Absenkpfad der Rückzahlungsverpflichtung muss, wenn überhaupt, sehr steil sein, sonst wird die Weiterbildung zur Hypothek. Hinzu kommt, dass in den nächsten Jahren auf breiter Ebene diese Weiterbildung des eigenen Personals erfolgen muss, will man die Aufgaben noch erfüllen können. Das wiederum heisst, dass alle Arbeitgeber ihre Mitarbeitenden ausbilden und der Wechsel vom einen zum anderen letztlich kaum finanziellen Auswirkungen hat, weil einmal der eine und dann wieder der andere profitiert.

Deshalb ist öffentliches Personal Schweiz überzeugt: Die öffentliche Hand muss für jede Position, die sie vergibt, eine Vorstellung über die Weiterbildung, die mit dieser Position verbunden ist, haben. Das muss kommuniziert und umgesetzt werden. Die Mitarbeitenden als Bittsteller zu behandeln, wenn sie entsprechende Vorschläge machen, das geht heute nicht mehr.