

Freiwilliges längeres Arbeiten: Welche Rolle für Arbeitgebende? Welche Rahmenbedingungen?

Raiffeisen-Forum Bern, 8. Januar 2026

Im gediegenen Rahmen des Berner Raiffeisen-Forums wurden die Erkenntnisse des Forschungsprojekts «ältertätig», das die aktiven Tätigkeiten von Menschen über 70 untersucht, mit der Perspektive wichtiger Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitgeberschaft in den Dialog gesetzt.

Elisabeth Michel-Alder machte bei der Vorstellung der zentralen Forschungsergebnisse deutlich, dass für eine fortdauernde, freiwillige Aktivität die (ausdifferenzierten) Erwartungen ans Alter eine entscheidende Rolle spielen, und zwar von den gesamtgesellschaftlichen Erwartungen im Rahmen des AHV-Systems bis hin zum Selbstbild.

Diese Erwartungen wiederum sind im Wandel und beeinflussbar, weshalb es wichtig ist, alternative Erwartungen sichtbar zu machen. Es ist zudem zentral, dass man sich in eine auch für über 70-Jährige passende Arbeit hinein entwickeln kann, wofür sich die Perspektiven regelmässig nicht erst mit 65, sondern irgendwann in der zweiten Hälfte des Berufswegs öffnen.

Die älter Tätigen profitieren in persönlicher Hinsicht direkt, so z.B. durch Kompetenzbeweis oder die soziale Integration, und in materieller Hinsicht von der länger anhaltenden Aktivität. Der letztere Aspekt spielt dabei in vielen Fällen eine untergeordnete Rolle. Bemerkenswert ist auch der Innovationsgeist, der mit dem Älterwerden nicht verdampft, sowie die Vielfalt von Rollen, die über 70-Jährige in ihrer Aktivität einnehmen. Nicht zuletzt ist diese Rollenvielfalt und Dynamik auch der Gesundheit zuträglich.

In der Folge habe ich versucht, Gedanken für das künftige Handeln von Politik und Gesetzgebung zu entwickeln. Freiwilliges längeres Arbeiten sollte, kurz zusammengefasst, nicht durch unattraktive oder demotivierende gesetzliche Rahmenbedingungen ausgebremst werden, in der Perspektive weit vor 65 beginnen und von einem sozialpolitischen Denken getragen sein, in dem das Alter 65 höchstens noch eine Nebenrolle spielt.

In den mittleren Lebensjahren, wenn sich Weichen nochmals stellen, sollten begleitende Massnahmen wie finanzierte Sabbaticals (z.B. über die Erwerb ersatzordnung) oder «vorgezogene Rentenjahre» eine Neuausrichtung erlauben, die weit über 70 hinaus trägt. Und das Erreichen des «Referenzalters» von 65 sollte im Arbeits- und Dienstrecht nicht mehr als automatischer Grund für die Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses vorgesehen sein, um so auch der allfälligen Altersdiskriminierung entgegenzuwirken.

Doris Bianchi, seit einigen Monaten Direktorin des Bundesamts für Sozialversicherungen, hat in ihrem Interview mit Elisabeth Michel-Alder betont, dass der Dynamik von Berufskarrieren künftig vermehrt Rechnung getragen werden müsse, namentlich auch einem allfälligen Karrierewechsel. Die Zeit linearer Berufskarrieren sei vorbei. Die Gesetzgebung könne das freiwillige längere Arbeiten allerdings lediglich begünstigen, mit einer Erhöhung des Referenzalters sei in den nächsten Jahren jedoch nicht zu rechnen. Eine gewisse Rolle könnten dabei «Minijobs» nach dem Referenzalter spielen, also Beschäftigungen, die in weiterem Umfang als bisher beitragsfrei bleiben könnten.

Luca Jelmoni, CEO des Schweizer Paraplegikerzentrums, nahm als wichtiger Arbeitgeber im Gesundheitswesen Stellung. Die Personalrekrutierung im grenznahen Ausland sei für das Paraplegikerzentrum schwer möglich, weshalb dem Personal in besonderem Mass Sorge zu tragen sei. Auch die hohe Spezialisierung der Beschäftigten sei sehr wichtig und schwer zu ersetzen. Zwar sei das Weiterarbeiten nach 65 auch im Paraplegikerzentrum noch eine Randerscheinung, wie das bei vielen grösseren Arbeitgebern der Fall ist, doch seien Massnahmen ergriffen worden, um das Weiterarbeiten attraktiver zu machen, namentlich etwa bei der Weiterversicherung in der Pensionskasse. Die Pflege der Arbeitszufriedenheit sämtlicher Altersgruppen in allen Berufsarten, die auch zur Weiterarbeit motiviert, begreift er als wichtigen Bestandteil der Unternehmensführung. Gerade auch dem ärztlichen Personal können durch angepasste Verträge nach dem Referenzalter interessante Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten eröffnet werden, die für diese selbst wie auch für die Institution vorteilhaft sind.

Peter Kappeler, langjähriger CEO der PAX-Gruppe, hat mit anderen Problemen zu kämpfen. Angesichts des Strukturwandels in der Finanz- und Versicherungsbranche ist er weniger mit Fachkräftemangel als vielmehr mit verschiedenen Unsicherheiten für die Arbeitnehmenden konfrontiert, z.B. durch die Entwicklungen der künstlichen Intelligenz. Auch in der PAX-Gruppe gibt es bislang nur wenige Beschäftigte über 65, doch sei ein offenes Mindset wichtig, um auch solche Dinge zu ermöglichen. Es müsse schon früh daran gearbeitet werden, dass Beschäftigte «Soft-Brüche», die etwa durch einen Technologiewandel entstehen können, als Chance verstehen. Hilfreich dafür sind möglichst grosse soziale Netzwerke der Mitarbeitenden, eine inklusive Kultur und das bereits erwähnte offene Mindset.

Als Arbeitgeberin in einem grösseren Bundesamt gibt Doris Bianchi zu bedenken, dass starre Strukturen, wie sie in Verwaltungen häufig anzutreffen sind, demotivierend auf persönliche Veränderungen und Weiterentwicklungen wirken können. Häufig sei zu beobachten, dass sich Mitarbeitende «in die Pension retten» würden, ohne für Weiterarbeit oder andere Aufgaben motiviert zu sein. Auch den Arbeitgeber treffe dabei eine Mitverantwortung, weil er Bemühungen zur Motivation der Mitarbeitenden unterlasse, wenn die Rente in Sicht komme.

Im Ergebnis hat der Abend gezeigt, dass in grösseren Betrieben mit standardisierten Anstellungsverhältnissen eine freiwillige Weiterarbeit nach 65 seltener ist als unter Selbständigen oder in kleineren Betrieben. Der Fachkräftemangel wird hier aber künftig als starker Faktor wirken, um Fachleute etwa aus Medizin und Pflege oder auch in spezialisierten Handwerksberufen in angepassten Funktionen länger aktiv zu halten.



Ein Kulturwandel setzt sichtbare Vorbilder auf allen Stufen voraus, welche die Dynamik der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und erkennen lassen, dass das Karriereziel nicht allein im beruflichen Aufstieg, sondern vielmehr in der beruflichen Erfüllung und in einer Tätigkeit besteht, die einen die eigene Kompetenz spüren lässt.

Die Durchlässigkeit zwischen Richtungen und Stufen innerhalb eines Betriebs kann entsprechende Kräfte freisetzen und die Voraussetzungen schaffen, damit Menschen vermehrt freiwillig weiterarbeiten.

Der Gesetzgeber kann kleinere Beiträge dazu leisten, die willkürlich bei 65 gezogene Grenze, die längst nicht mehr die Grenze zum «Zerfall der Arbeitskraft» symbolisieren kann, aufzuweichen. Die Hauptarbeit hierfür liegt aber in der gesellschaftlichen Realität, namentlich in der Privatwirtschaft und in den Verwaltungen. Pensionierung soll zu einer Option werden und nicht ein faktischer Automatismus bleiben.

Prof. Dr. iur. Thomas Gächter
Rechtswissenschaftliche Fakultät der Universität Zürich