



Motive, Ermöglichungsfaktoren und Hindernisse der Ewerbstätigkeit im Rentenalter

Literaturreview

Michelle Bütikofer, Jonathan Bennett & Peter Neuenschwander
Juli 2025

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Ausgangslage in der Schweiz	4
2.1	Demografischer Wandel und Arbeitsmarkt	4
2.2	Motive, Motivation und finanzielle Rahmenbedingungen	4
2.3	Branchenspezifische Unterschiede beim Übergang in den Ruhestand	4
2.4	Beschäftigungsformen nach 65	5
2.5	Weiterarbeit und Stellensuche	5
2.6	Aktuelle Entwicklungen und Datenlage	5
2.7	Fazit zur Situation in der Schweiz	6
3	Methodik: Review der europäischen Forschungsliteratur	7
4	Ergebnisse	8
4.1	Einflussfaktoren	8
4.2	Vorhandenes Wissen über gute Praxis	10
5	Empfehlungen für die Schweiz	13
5.1	Betriebliche Ebene	13
5.2	Betriebliche und politische Ebene	14
5.3	Politische Ebene	14
6	Fazit	16
7	Literaturverzeichnis	17
8	Weitere schweizspezifische Quellen	19

1 Einleitung

Die demografische Entwicklung in der Schweiz ist von einer alternden Bevölkerung geprägt: Die Lebenserwartung steigt kontinuierlich, während die Geburtenrate auf niedrigem Niveau verharrt. Infolgedessen sinkt der Anteil der Bevölkerung unter 65 Jahren, was nicht nur die Systeme der finanziellen Altersvorsorge vor erhebliche Herausforderungen stellt, sondern auch den bereits spürbaren Fachkräftemangel in verschiedenen Berufsfeldern weiter verschärft. Der vorliegende Bericht nimmt daher förderliche und hinderliche Faktoren in den Blick, welche die Bereitschaft von älteren Menschen zur Erwerbstätigkeit jenseits des Referenzalters von 65 Jahren beeinflussen. Diese Faktoren können individueller Natur sein (z.B. Motivation und gesundheitliche Voraussetzungen), mit institutionellen und betrieblichen Rahmenbedingungen zusammenhängen oder auch auf kulturell-gesellschaftliche Normen zurückzuführen sein. Daraus lassen sich nicht nur zentrale Bedingungen für eine verlängerte Erwerbstätigkeit ableiten, sondern auch politische und wirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten identifizieren, die sowohl dem demografischen Wandel als auch dem Arbeitskräftebedarf Rechnung tragen.

2 Ausgangslage in der Schweiz

2.1 Demografischer Wandel und Arbeitsmarkt

Die Schweiz gehört zu den Ländern mit der weltweit höchsten Lebenserwartung: Im Jahr 2023 lag diese bei durchschnittlich 85,7 Jahren für Frauen und 81,6 Jahren für Männer (BFS, 2023). Diese hohe Lebenserwartung ist Ausdruck einer guten medizinischen Versorgung, eines hohen Lebensstandards und stabiler sozialer Verhältnisse. Da die Geburtenrate zugleich auf stabil niedrigem Niveau verharrt, altert die Schweizer Bevölkerung kontinuierlich. Der demografische Wandel verändert damit nicht nur die Altersstruktur, sondern stellt auch die sozialen Sicherungssysteme vor neue Herausforderungen. Besonders bedeutsam ist dabei der Zeitraum zwischen 2015 und 2035, in dem die geburtenstarke Babyboomer-Generation schrittweise das Rentenalter erreicht, was dazu führt, dass der Anteil von Personen im Rentenalter deutlich zunimmt, während die Zahl der aktiv Erwerbstätigen – also derjenigen, die durch ihre Beiträge das umlagefinanzierte Altersvorsorgesystem stützen – sinkt. Die Tragfähigkeit der Altersvorsorge, insbesondere der AHV und der beruflichen Vorsorge (Pensionskassen), gerät dadurch zunehmend unter Druck (Swiss Life, 2021).

2.2 Motive, Motivation und finanzielle Rahmenbedingungen

Menschen entscheiden aus unterschiedlichen persönlichen Motiven, ob sie im Rentenalter beruflich aktiv bleiben oder nicht. Laut einer Umfrage von Swiss Life (2021) steht bei rund 70 % der weiterhin Erwerbstätigen die Freude an der Arbeit im Vordergrund. Für diese Personen ist die Erwerbstätigkeit nicht nur eine Einkommensquelle, sondern vor allem auch eine sinnstiftende Tätigkeit, die soziale Kontakte, Alltagsstruktur und persönliche Erfüllung ermöglicht. Etwa 30 % der Befragten nennen demgegenüber primär finanzielle Gründe für ihre Weiterarbeit, z.B. eine zu tiefe Rente aus der AHV oder fehlende bzw. geringe Guthaben in der Pensionskasse. Wer selbständig erwerbend ist, nennt diese finanziellen Motive besonder häufig. Oft verfügt diese Personengruppe über geringere Rentenguthaben und ist daher eher auf Erwerbseinkommen angewiesen, um die finanzielle Existenz im Alter zu sichern.

Die Motivation zur Weiterarbeit im Alter ist damit klar vielschichtig. 70 % der Betroffenen nennen Freude an der Arbeit als Hauptgrund, während 30 % finanzielle Motive wie sinkende Pensionskassen oder geringe AHV-Leistungen anführen. Selbständige, aber auch Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen – etwa infolge von Teilzeit oder Care-Arbeit – sehen sich häufiger gezwungen, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten. Die Weiterarbeit stellt für viele somit nicht nur eine persönliche Entscheidung, sondern auch eine ökonomische Notwendigkeit dar.

2.3 Branchenspezifische Unterschiede beim Übergang in den Ruhestand

Der Übergang in den Ruhestand ist stark branchenabhängig. In der Finanz- und Versicherungsbranche liegt das tatsächliche Pensionsalter oft unter dem gesetzlichen, da attraktive Frühpensionierungsmodelle weit verbreitet sind und körperliche Belastungen gering bleiben. Gleichzeitig arbeiten Führungskräfte in diesen Branchen überdurchschnittlich häufig über das Rentenalter hinaus – begünstigt durch höhere Autonomie, Gestaltungsspielräume und berufliche Identifikation. Im Baugewerbe hingegen sind Fröhe und berufliche Identifikation. Im Baugewerbe hingegen sind Frühpensionierungen deutlich verbreiteter. Die hohe körperliche Belastung führt oft zu gesundheitlichen Einschränkungen und einem früheren Erwerbsausstieg (Glaser et al., 2024). Diese Unterschiede zeigen, dass der Rentenübergang nicht allein vom Alter abhängt, sondern stark durch die jeweilige Branche und deren Arbeitsbedingungen bestimmt wird. Entsprechend braucht es differenzierte Übergangsmodelle statt pauschaler Lösungen.

2.4 Beschäftigungsformen nach 65

Die Bereitschaft zur Weiterarbeit nach dem Rentenalter variiert stark in Abhängigkeit von der Betriebsgrösse. In kleinen Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden ist sie deutlich höher, was vor allem auf persönlichere Arbeitsbeziehungen, flachere Hierarchien und grössere Flexibilität zurückzuführen ist (Jansen et al., 2019). Ältere Mitarbeitende sind dort oft gut integriert, ihre Erfahrung wird geschätzt, und individuelle Lösungen wie flexible Arbeitszeiten oder projektbezogene Tätigkeiten lassen sich leichter umsetzen.

In grösseren Unternehmen ist die Weiterbeschäftigung älterer Personen hingegen seltener. Gründe dafür sind standardisierte Personalprozesse, geringere organisatorische Flexibilität und häufig automatisierte Übergänge in den Ruhestand (Jansen et al., 2019). Auch strategische Überlegungen wie Nachfolgeplanung oder die Einbindung jüngerer Mitarbeitender können eine Rolle spielen. Insgesamt zeigt sich, dass kleinere Betriebe bessere Voraussetzungen für flexible Beschäftigungsformen im höheren Erwerbsalter bieten und dadurch massgeblich zur Erwerbsbeteiligung über das Rentenalter hinaus beitragen können.

2.5 Weiterarbeit und Stellensuche

Mit dem Erreichen des ordentlichen Rentenalters stehen viele Erwerbstätige vor der Frage, ob und wie sie weiterhin beruflich aktiv bleiben möchten. Dabei unterscheiden sich die Wege zur Weiterarbeit je nach individueller Situation – insbesondere danach, ob eine Weiterbeschäftigung im bisherigen Unternehmen möglich ist oder eine Neuorientierung auf dem externen Arbeitsmarkt erfolgt.

Innerbetriebliche Möglichkeiten: Arbeitgebende tragen eine zentrale Verantwortung bei der Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand. Ein frühzeitiger Dialog mit älteren Mitarbeitenden über mögliche Formen der Weiterbeschäftigung ist essenziell – nicht nur im Interesse der Betroffenen, sondern auch aus betrieblicher Perspektive. Besonders in Bereichen, in denen spezifisches Fachwissen, langjährige Erfahrung oder Kundenbeziehungen eine zentrale Rolle spielen, kann eine Weiterarbeit älterer Mitarbeitender einen erheblichen Mehrwert darstellen (Jansen et al., 2019).

Stellensuche ausserhalb des Betriebs: Für Personen, die nicht im bisherigen Betrieb weiterarbeiten möchten oder können, gestaltet sich die Stellensuche oft herausfordernder. Altersbezogene Vorurteile und eingeschränkte Jobangebote für ältere Menschen erschweren den Zugang zum regulären Arbeitsmarkt. Dennoch bestehen gezielte Unterstützungsangebote: Spezialisierte Plattformen wie adlatus.ch, arbeitsrentner.ch oder seniorsatwork.ch vermitteln explizit Stellen für Menschen im Rentenalter – etwa in der Projektarbeit, im Interim-Management oder im gemeinnützigen Bereich. Zudem kommt informellen Wegen eine besondere Bedeutung zu. Studien zeigen, dass Netzwerke, persönliche Empfehlungen und frühere berufliche Kontakte im höheren Erwerbsalter eine zentrale Rolle bei der erfolgreichen Stellenvermittlung spielen (Sewdas et al., 2017). Ein aktives Pflegen des eigenen beruflichen Netzwerks sowie die Offenheit für alternative Tätigkeitsformen – etwa Mandate, temporäre Einsätze oder ehrenamtliche Aufgaben – erhöhen die Chancen, auch im Rentenalter beruflich eingebunden zu bleiben.

2.6 Aktuelle Entwicklungen und Datenlage

Laut Pro Senectute Schweiz (2023) ist die Erwerbstätigkeit von Menschen über 65 Jahren in den letzten Jahren leicht gestiegen. Dieser Trend deutet auf ein wachsendes Interesse und eine zunehmende Notwendigkeit hin, auch nach dem ordentlichen Rentenalter beruflich aktiv zu bleiben – sei es aus finanziellen Gründen, aus Freude an der Arbeit oder zur Aufrechterhaltung sozialer Kontakte. Die Mehrheit der älteren Erwerbstätigen arbeitet Teilzeit, oft in Form selbstständiger Tätigkeiten, projektbezogener Einsätze oder befristeter Anstellungen. Diese flexiblen Beschäftigungsformen ermöglichen es älteren Menschen, ihr Arbeitspensum individuell an ihre Lebenssituation und Leistungsfähigkeit anzupassen.

Das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) betont im Kontext aktueller Reformdiskussionen die wachsende Bedeutung der Vereinbarkeit von Altersvorsorge und flexibler Erwerbstätigkeit. Ziel ist es, finanzielle Anreize zu schaffen und bürokratische Hürden zu reduzieren, um die Weiterarbeit über das Referenzalter hinaus attraktiver und praktikabler zu gestalten. Dabei spielen steuerliche Rahmenbedingungen und AHV-Regelungen eine zentrale Rolle. Gleichzeitig zeigt ein Bericht des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO; 2021), dass Männer nach wie vor deutlich häufiger als Frauen im Erwerbsleben verbleiben. Dieser Unterschied lässt sich unter anderem auf geschlechtsspezifische Erwerbsverläufe, unterschiedliche Pensionsansprüche sowie Care-Verpflichtungen zurückführen, die Frauen nach wie vor überproportional betreffen.

Die Schweizer Altersvorsorge bietet gewisse Spielräume, um Erwerbstätigkeit über das gesetzliche Rentenalter hinaus zu erleichtern. So kann der Bezug der AHV-Rente bis zum 70. Altersjahr aufgeschoben werden. Ein Aufschub von 12 bis 14 Monaten führt zu einem Rentenzuschlag von 5,2 %, während ein maximaler Aufschub von fünf Jahren einen Zuschlag von bis zu 31,5 % bewirken kann (AHV-IV-Info, 2024). Auch Einzahlungen in die berufliche Vorsorge (Pensionskasse) sind weiterhin möglich, sofern das Erwerbseinkommen über CHF 22'050 liegt und der Arbeitgeber entsprechende Beiträge leistet. Zusätzlich können bis zum 70. Altersjahr auch Einzahlungen in die gebundene private Vorsorge (Säule 3a) vorgenommen werden. Eine gestaffelte Auszahlung dieser Guthaben kann steuerliche Vorteile bringen (BFS, 2023).

2.7 Fazit zur Situation in der Schweiz

Die demografische Entwicklung stellt die Schweiz vor bedeutende Herausforderungen – insbesondere im Hinblick auf die Altersvorsorge und den Fachkräftemangel. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Erwerbstätigkeit über das ordentliche Rentenalter hinaus an Relevanz. In den letzten Jahren ist ein leichter Anstieg der Erwerbsbeteiligung von Personen über 65 zu beobachten, vor allem in Teilzeit- und projektbasierten Formen (Pro Senectute, 2023). Viele ältere Menschen arbeiten nicht nur aus Freude an der Arbeit, wegen sozialer Kontakte oder weil sie sich gebraucht fühlen weiter, sondern oft auch aus finanziellen Gründen – zum Beispiel, weil ihre Rente oder Pensionskasse nicht ausreicht.

Gesetzliche Optionen wie der AHV-Aufschub, freiwillige Einzahlungen in die Pensionskasse oder die Nutzung der Säule 3a schaffen gewisse Spielräume, sind jedoch nicht für alle gleich zugänglich oder transparent. Zudem zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Branchen: Während im Baugewerbe oft frühzeitig ausgestiegen wird, ermöglichen wissensintensive Bereiche häufig eine flexible Weiterarbeit. Auch kleinere Betriebe erweisen sich als förderlicher für individuelle Lösungen als grosse Organisationen (Jansen et al., 2019). Für Personen, die betriebsextern eine neue Tätigkeit suchen, bleibt der Zugang zum Arbeitsmarkt anspruchsvoll. Altersdiskriminierung und strukturelle Hürden sind verbreitet, auch wenn spezialisierte Plattformen und Netzwerke unterstützend wirken (Sewdas et al., 2017).

Insgesamt verfügt die Schweiz über solide Voraussetzungen für eine verlängerte Erwerbstätigkeit, doch es braucht mehr: transparente Vorsorgemodelle, eine altersinklusive Unternehmenskultur, politische Anreize und altersgerechte Arbeitsbedingungen. Nur so lässt sich das Potenzial älterer Erwerbstätiger wirksam und nachhaltig nutzen.

3 Methodik: Review der europäischen Forschungsliteratur

Die Grundlage der vorliegenden Analyse bildet eine systematische Literaturrecherche, die zwischen März und November 2021 durchgeführt wurde. Die Recherche fokussierte auf peer-reviewed Artikel, wissenschaftliche Buchkapitel und Studien aus Europa, die zwischen 2011 und 2021 publiziert wurden (vgl. Kap. 7, Literaturverzeichnis). Für die Suche wurden die Datenbanken WISO, Swiscovery und Web of Science verwendet. Als Suchbegriffe dienten unter anderem: «work after retirement», «bridge employment», «arbeiten im Rentenalter» und verwandte Formulierungen in deutscher und englischer Sprache.

Es wurden nur solche Publikationen berücksichtigt, die sich thematisch mit Motiven, Ermöglichungsfaktoren, Hindernissen oder guter Praxis im Zusammenhang mit Erwerbstätigkeit im Rentenalter befassten. Insgesamt wurden 38 relevante Publikationen identifiziert und in die Analyse aufgenommen. Die Qualitätskontrolle hinsichtlich Peer-Review-Status erfolgte über Ulrichsweb (Ulrich's Serials Analyses System). Die Auswertung erfolgte deduktiv entlang eines eigenständig entwickelten Kategoriensystems. Zur systematischen Analyse des Datenmaterials wurde ergänzend das Sprachmodell ChatGPT (Version 4.0) eingesetzt, das anhand des vorgegebenen Analyserasters Textsegmente den jeweiligen Kategorien zuordnete. Die durch ChatGPT generierten Analyseschritte wurden im Anschluss durch manuelle Prüfung und Validierung im Forschungsteam kontrolliert und ggf. angepasst, um die Interpretationsqualität und Nachvollziehbarkeit zu sichern.

4 Ergebnisse

Die Entscheidung, nach Erreichen des ordentlichen Rentenalters weiterhin erwerbstätig zu bleiben, wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Sie ergibt sich aus einem Zusammenspiel individueller, beruflicher, sozialer und institutioneller Faktoren, die sowohl Chancen als auch Hürden bergen (Carlstedt et al., 2018). Eine Übersicht zu diesen Einflussfaktoren bieten Sullivan und Al Ariss (2019), die ein integratives Rahmenmodell für Erwerbsarbeit im Rentenalter vorschlagen. Dabei werden zentrale Dimensionen wie Karrieremotivation, Humankapital, Sozialkapital, berufliche Identität, Persönlichkeitsmerkmale und strukturelle Kontextfaktoren berücksichtigt. Das Modell bietet damit eine fundierte Grundlage für die Analyse von Beweggründen, Ressourcen und Barrieren in der nachberuflichen Erwerbstätigkeit. In diesem Kapitel werden zentrale Erkenntnisse aus der internationalen Literatur dargestellt, die anschliessend auf den Schweizer Kontext übertragen werden (vgl. Kapitel 5). Dabei werden Motive und Rahmenbedingungen ebenso beleuchtet wie gute Praxis und konkrete Empfehlungen zur Förderung der Erwerbsarbeit im Alter.

4.1 Einflussfaktoren

Auf der Grundlage der gesichteten wissenschaftlichen Literatur können die folgenden zentralen Einflussfaktoren für die Erwerbstätigkeit im Rentenalter identifiziert werden:

Gesundheitlicher Zustand und Leistungsfähigkeit

Gesundheitliche Faktoren zählen zu den zentralen Prädiktoren für die Erwerbstätigkeit im Rentenalter. Sowohl objektive Indikatoren wie körperliche Fitness und psychische Stabilität als auch das subjektive Gesundheitsgefühl stehen in enger Verbindung mit der Wahrscheinlichkeit, über das gesetzliche Rentenalter hinaus beruflich aktiv zu bleiben (Stafford et al., 2017; Mergenthaler et al., 2019; van der Zwaan et al., 2019; Fahy et al., 2017). Personen mit einer hohen körperlichen Leistungsfähigkeit zeigen eine deutlich höhere Weiterarbeitsneigung (Stafford et al., 2017). Auch eine stabile psychische Verfassung und eine positive Einschätzung der eigenen Gesundheit fördern die Bereitschaft zur Erwerbstätigkeit im Rentenalter (Glaser et al., 2024; Mergenthaler et al., 2019). Studien zeigen zudem, dass gesundheitsschädliches Verhalten – insbesondere Rauchen, Bewegungsmangel und problematischer Alkoholkonsum – bereits in der Lebensmitte mit einem erhöhten Risiko eines vorzeitigen Erwerbsausstiegs im höheren Alter verbunden ist (Hagger-Johnson et al., 2017). Auch chronische Erkrankungen oder emotionale Belastungen gehen häufig mit einem früheren Rückzug aus dem Erwerbsleben einher (Fahy et al., 2017; Stafford et al., 2017). Besonders bedeutsam ist dabei die subjektive Wahrnehmung der Gesundheit, die nicht nur die Entscheidung zur Weiterarbeit, sondern auch zu freiwilligem Engagement nach der Pensionierung massgeblich beeinflussen kann (Mergenthaler et al., 2019; van der Zwaan et al., 2019).

Aspekte der Persönlichkeit

Psychologische Aspekte spielen eine zentrale Rolle bei der Entscheidung für oder gegen die Erwerbstätigkeit im Rentenalter. Zu den wichtigsten Aspekten zählen dabei Selbstwirksamkeit, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Neues und kognitive Leistungsfähigkeit (Fisher et al., 2016). Kognitive Fähigkeiten wie Problemlösekompetenz und Arbeitsgedächtnis fördern nicht nur die Entscheidung für eine spätere Pensionierung, sondern auch deren erfolgreiche Umsetzung.

Eine weitere zentrale Einflussgrösse ist die Karrierebindung – also die emotionale und kognitive Verbindung zur beruflichen Rolle. Sie nimmt in der mittleren Karrierephase zu, erreicht ein Plateau und nimmt im höheren Alter wieder ab (Katz et al., 2019). Die abnehmende Bindung im späteren Erwerbsleben wird häufig als Ausdruck eines gewünschten Rollenwandels interpretiert, etwa hin zu freiwilligem Engagement, familiären Aufgaben oder neuen Formen gesellschaftlicher Tätigkeiten. Dies gilt insbesondere für akademische Berufslaufbahnen: Eine qualitative Studie von Altman et al. (2020) zeigt, dass Hochschulangehörige im Übergang zum Ruhestand sehr unterschiedliche Strategien verfolgen – von aktivem Weitermachen («storming ahead») über passive Stabilisierung («hanging on») bis zum bewussten Ausstieg («calling it a day»). Diese Pfade reflektieren sowohl individuelle Motive als auch institutionelle Bedingungen und verdeutlichen, wie relevant berufsbiografische Identifikation und Autonomie für Entscheidungen im späteren Erwerbsleben sind.

Motivation, Sinn und persönliche Haltung

Viele Menschen entscheiden sich für eine Weiterarbeit im Rentenalter, weil sie ihre Tätigkeit als sinnstiftend erleben, Freude an der Arbeit empfinden oder eine klare Struktur im Alltag schätzen (van der Zwaan et al., 2019; Grødem & Kitterød, 2022). Auch langfristige gesellschaftliche Trends spielen eine Rolle: Die durchschnittlich bevorzugte Pensionierungsgrenze ist in Europa in den letzten Jahren deutlich gestiegen – ein Hinweis darauf, dass viele Erwerbstätige ihre Vorstellungen an den gesellschaftlichen Diskurs zum «aktiven Älterwerden» anpassen (Hess, 2017). Langzeitstudien zeigen zudem, dass individuelle Pensionierungspräferenzen im Zeitverlauf stark variieren können – etwa in Abhängigkeit von wahrgenommener Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und finanziellen Erwartungen (Pilipiec et al., 2022). Besonders häufig genannt wird das Bedürfnis, sich nützlich zu machen oder Wissen an jüngere Generationen weiterzugeben. Dabei spielt das psychologische Erleben von Selbstbestimmung, Kompetenz und Einfluss auf das eigene Arbeitsumfeld eine zentrale Rolle (Schermuly et al., 2016; Alcover & Topa, 2018). Menschen, die sich als selbstwirksam erleben und ein Gefühl von Empowerment innehaben, zeigen eine höhere Bereitschaft zur Weiterarbeit. Der Wunsch, weiterhin einen gesellschaftlichen Nutzen zu erzielen, verbunden mit positiven Emotionen gegenüber der Arbeit, verstärkt diese Entscheidung zusätzlich.

Stabile Erwerbsbiografien und Arbeitsbedingungen

Stabile, durchgehende und selbstbestimmte Erwerbsbiografien fördern die Bereitschaft zur Weiterarbeit im Rentenalter deutlich (Wahrendorf et al., 2017; Dingemans & Möhring, 2019; van der Zwaan et al., 2019). Besonders Arbeitstätigkeiten, die Lern- und Gestaltungsspielräume bieten, durch Kollegialität geprägt sind und Wertschätzung vermitteln, wirken dabei motivierend. Eine polnische Studie zeigt, dass beruflicher Status, Bildung und Vermögen die Wahrscheinlichkeit der Erwerbstätigkeit im Rentenalter signifikant erhöhen (Oleksiyenko & Życzyńska-Ciołek, 2018). Flexible Arbeitsmodelle und eine altersfreundliche Unternehmenskultur stärken zusätzlich die Offenheit für eine verlängerte Erwerbsphase. Im Gegensatz dazu stehen prekäre oder diskontinuierliche Erwerbsverläufe, wie sie insbesondere bei Frauen infolge von Care-Arbeit oder längeren Teilzeitphasen auftreten. Solche Verläufe sind häufig mit einem erhöhten Risiko für einen frühzeitigen Rückzug aus dem Erwerbsleben verbunden – selbst wenn finanzielle Unsicherheiten grundsätzlich einen Anreiz zur Weiterarbeit darstellen würden. In der Praxis führen jedoch fehlende berufliche Anerkennung, eingeschränkte Weiterbildungsoptionen, eine geringe emotionale Bindung an den Arbeitsplatz sowie strukturelle Hürden oft dazu, dass die Fortführung der Erwerbstätigkeit nicht realisiert wird.

Soziale Einbettung und Partnerstatus

Soziale Beziehungen, insbesondere im familiären Kontext, beeinflussen die Entscheidung zur Weiterarbeit im Pensionsalter wesentlich. Partnerschaftsqualität, Familienstand und gesellschaftliche Rollenerwartungen spielen dabei eine zentrale Rolle (Engels et al., 2019). Dabei treten geschlechtsspezifische Unterschiede deutlich zutage: Für viele Frauen, insbesondere alleinstehende oder verwitwete, stellt Erwerbstätigkeit im Rentenalter eine wichtige Quelle sozialer Struktur und Identität dar. Gleichzeitig stehen sie oft im Spannungsfeld zwischen beruflicher Motivation und Care-Verpflichtungen. Männer hingegen erleben berufliche Tätigkeit häufiger als identitätsstiftend, sehen sich bei einer fortgeführten Erwerbstätigkeit jedoch vermehrt mit partnerschaftlichen Erwartungen und potenziellen Konflikten mit gemeinsamen Ruhestandsplänen konfrontiert. Eine deutsche Studie zeigt, dass sich Bridge Employment unterschiedlich auf die Qualität von Paarbeziehungen auswirkt: Während Männer tendenziell von einer Erwerbstätigkeit im Rentenalter profitieren, ist sie für Frauen häufiger mit einer Verschlechterung der Beziehungsqualität verbunden – etwa aufgrund zusätzlicher Belastungen und ungleicher Aufgabenteilung im Haushalt (Mergenthaler & Cihlar, 2018). Diese Muster machen deutlich, dass Übergangsbeschäftigung nicht isoliert, sondern stets im sozialen und familiären Kontext betrachtet werden muss. Auch organisationsbezogene Faktoren wie mangelnde Unterstützung durch das Management oder das Fehlen altersgerechter Arbeitstätigkeiten beeinflussen die Weiterarbeitsbereitschaft negativ, wie qualitative Befunde aus dem britischen Gesundheitswesen zeigen (Roy et al., 2018). Somit beeinflussen Partnerschaft, Elternschaft, Care-Arbeit, Geschlechterrollen und individuelle Lebensverläufe die Erwerbstätigkeit im Rentenalter stark (Ogg & Renaut, 2019; Dingemans & Henkens, 2019).

Digitale und überfachliche Kompetenzen

Digitale Kompetenzen, Soft Skills und Berufserfahrung sind zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Weiterbeschäftigung im höheren Erwerbsalter. Dabei haben sich insbesondere digitale Fähigkeiten sowie überfachliche Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit und Selbstorganisation als bedeutsamer erwiesen als formale Bildungsabschlüsse (Wiktorowicz, 2017; Wiktorowicz, 2018). In einer sich wandelnden Arbeitswelt gewinnen diese Fähigkeiten zunehmend an Bedeutung, da sie es älteren Beschäftigten ermöglichen, sich flexibel auf neue Anforderungen einzustellen. In diesem Zusammenhang wird lebenslanges Lernen zu einer entscheidenden Ressource, um den Anschluss an technische und organisatorische Entwicklungen nicht zu verlieren.

Regionale Unterschiede und institutionelle Rahmenbedingungen

Die Erwerbsmöglichkeiten älterer Menschen werden massgeblich durch strukturelle Faktoren beeinflusst. So wirken sich sowohl Unterschiede zwischen Stadt und Land als auch Formen struktureller Diskriminierung – etwa gegenüber Geringqualifizierten oder Frauen – deutlich auf die Möglichkeiten zur Weiterarbeit im Rentenalter aus (Wiktorowicz, 2017; Zitikyté, 2020; Phillipson, 2019; Weber et al., 2019). In städtischen Regionen, in denen der Arbeitsmarkt vielfältiger ist und häufiger altersfreundliche Arbeitsbedingungen vorherrschen, bleiben ältere Menschen tendenziell länger erwerbstätig. Demgegenüber sind die Chancen auf Weiterbeschäftigung in ländlichen Gebieten oft eingeschränkt.

Auch Altersdiskriminierung reduziert die Beschäftigungschancen deutlich (Phillipson, 2019; Weber et al., 2019). Besonders betroffen sind Personen mit geringer formaler Qualifikation oder gesundheitlicher Beeinträchtigung. Auch Frauen haben geringere Chancen, im Rentenalter erwerbstätig zu sein. Darüber hinaus beeinflussen auch steuerliche Anreize und sozialversicherungsrechtliche Regelungen, etwa im Rahmen der AHV, die Entscheidung zur Weiterarbeit im Alter (Zitikyté, 2020).

4.2 Vorhandenes Wissen über gute Praxis

Die internationale Forschung identifiziert eine Reihe von Strategien und Organisationspraktiken, die älteren Mitarbeitenden den Übergang in die nachberufliche Lebensphase erleichtern und gleichzeitig ein produktives Weiterarbeiten ermöglichen. Im Folgenden werden zentrale Modelle und Ansätze dargestellt, die sich in verschiedenen Studien als besonders wirksam erwiesen haben.

Flexibilisierung des Übergangs in die Rente (Bridge Employment)

Der Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand sollte wenn möglich nicht abrupt erfolgen, sondern durch flexible Modelle wie Teilzeitbeschäftigung, projektbasierte Einsätze oder beratende Tätigkeiten gestaltet werden. Auch die Rückkehr zum ehemaligen Arbeitgeber nach dem formalen Renteneintritt kann eine sinnvolle Option darstellen. Ein gleitender Ausstieg ermöglicht es älteren Mitarbeitenden, ihre Arbeitsbelastung schrittweise zu reduzieren und sich gleichzeitig weiterhin eingebunden zu fühlen. Studien zeigen, dass solche Übergänge das psychische Wohlbefinden stärken und die Wahrscheinlichkeit einer Weiterbeschäftigung im Rentenalter deutlich erhöhen (Bennett et al., 2016; van der Zwaan et al., 2019). Ein gleitender Übergang in den Ruhestand mit freiwilligen Optionen zu Teilzeit oder temporärer Projektarbeit reduziert Risiken eines plötzlichen Ausstiegs und stabilisiert die psychische Gesundheit (Schermuly et al., 2017). Zudem zeigen qualitative Studien, dass Bridge-Employment-Beschäftigte besonders Wert auf intrinsische Faktoren wie Sinn, Autonomie und flexible Arbeitszeiten legen. In vielen Fällen werden solche Faktoren stärker gewichtet als Entlohnung oder Status (Mazumdar et al., 2021).

Passung von Person, Arbeitsumfeld (Person-Environment-Fit) und Arbeitsinhalten

Ein zentrales Kriterium für längere Erwerbsbeteiligung ist die Passung zwischen den Bedürfnissen älterer Mitarbeitender und den Gegebenheiten am Arbeitsplatz. Dazu zählen sinnstiftende Aufgaben, Anerkennung und passende Rollenangebote. Unternehmen können dies durch flexible Arbeitszeitmodelle, individuelle Aufgabenprofile und altersfreundliche Gestaltung der Arbeitstätigkeiten aktiv fördern. Ein hoher Person-Environment-Fit fördert das Gefühl von

Sinnhaftigkeit und Selbstwirksamkeit. Dies wiederum steigert das Engagement und die Bereitschaft, auch im Rentenalter beruflich aktiv zu bleiben. Dies bestätigen auch Lahlouh et al. (2019), die zeigen, dass eine hohe Passung zwischen Person und Arbeitsumfeld mit einer stärkeren Neigung zu Bridge Employment verbunden ist – insbesondere bei Personen mit positiver beruflicher Selbstwahrnehmung. Unternehmen, die diesen Fit systematisch evaluieren und gestalten, profitieren von längerfristiger Mitarbeiterbindung und höherer Produktivität (Zhan et al., 2019).

Älteren Mitarbeitenden sollten Aufgaben und Arbeitsbedingungen geboten werden, die sie als sinnvoll, abwechslungsreich und bewältigbar erleben. Dabei ist eine hohe Autonomie wesentlich: Ältere Mitarbeitende sollten in der Lage sein, ihren Arbeitsalltag flexibel und selbstbestimmt zu gestalten, um Belastungen zu reduzieren und vorhandene Stärken optimal einzusetzen. Studien zeigen, dass die subjektive Bewertung der Arbeit als sinnvoll sowie die Kontrolle über das eigene Handeln entscheidend für die Bereitschaft zur Weiterarbeit sind. Besonders die Reduktion physischer Anforderungen, ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Möglichkeit zur Anpassung der Aufgaben an körperliche und mentale Kapazitäten sind für ältere Mitarbeitende ausschlaggebend (van der Zwaan et al., 2019; Mergenthaler et al., 2019).

Unterschiedliche Motivlagen verstehen: Adaption vs. Exploration

Ältere Menschen unterscheiden sich in ihren Beweggründen, im Rentenalter erwerbstätig zu bleiben: Während explorative Personen inneres Wachstum, neue Herausforderungen und kreative Freiräume suchen, bevorzugen adaptive Personen Stabilität, vertraute Strukturen, klare Aufgabenprofile und vorhersehbare Arbeitsabläufe (Laguerre & Barnes-Farrell, 2024). Van Solinge et al. (2021) bestätigen diese Unterscheidung in einer empirischen Studie und zeigen, dass explorative und adaptive Orientierungen mit unterschiedlichen Erwartungen und Vorgehensweisen nach dem formalen Renteneintritt verbunden sind und zwar sowohl im Hinblick auf bezahlte Tätigkeiten als auch auf freiwilliges Engagement. HR-Strategien sollten deshalb die heterogenen Motivlagen älterer Mitarbeitender berücksichtigen. Ein differenziertes Verständnis dieser Motivlagen ermöglicht gezielte Personalentwicklung und verhindert Demotivation durch unangemessene Arbeitsangebote (Laguerre & Barnes-Farrell, 2024).

Altersfreundliche Unternehmenskultur

Studien betonen die Relevanz einer wertschätzenden, altersinklusive Unternehmenskultur. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass sie Diversität wertschätzt und altersbedingte Unterschiede als Chance begreift. Eine altersfreundliche Unternehmenskultur umfasst altersgemischte Teams, eine offene Kommunikation und die Beteiligung älterer Mitarbeitender an Entscheidungsprozessen. Eine solche Kultur fördert das Zugehörigkeitsgefühl und die Motivation. Veth et al. (2018) zeigen, dass ein unterstützendes HR-Management sowie wahrgenommene soziale Unterstützung einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das längerfristige Engagement älterer Mitarbeitender haben, und zwar insbesondere im Kontext von Übergangsbeschäftigung. Wenn ältere Mitarbeitende erleben, dass sie ernst genommen werden und Arbeitsprozesse aktiv mitgestalten können, steigt ihre Bereitschaft zur Weiterarbeit. Gleichzeitig profitieren jüngere Kolleg:innen vom Erfahrungswissen und der Perspektive der älteren Generation (Schermuly et al., 2016; van der Zwaan et al., 2019).

Anerkennung und Wertschätzung älterer Mitarbeitender

Zu einer altersfreundlichen Unternehmenskultur zählen Massnahmen zur Sichtbarmachung von Kompetenzen älterer Mitarbeitender. Dies geschieht etwa durch gezielte Einbindung in Mentoringprogramme, die Übertragung verantwortungsvoller Rollen, interne Beratung und Schulung jüngerer Kolleg:innen, oder die Beteiligung an strategischen Entscheidungen. Ältere Mitarbeitende sollten somit gezielt als Wissensträger:innen benannt und eingesetzt werden. Wissenschaftliche Studien belegen, dass fehlende Anerkennung ein zentrales Hindernis für die Weiterarbeit im Rentenalter darstellt. Viele ältere Menschen beenden ihre Erwerbstätigkeit, weil sie sich ausgeschlossen oder nicht mehr gebraucht fühlen. Die Wertschätzung ihrer Erfahrung und ihr gezielter Einsatz als Wissensvermittler:innen steigern hingegen ihre Motivation und fördern die Identifikation mit dem Unternehmen (Grødem & Kitterød, 2022; van der Zwaan et al., 2019; Schermuly et al., 2016).

Lebensphasenorientiertes betriebliches Gesundheitsmanagement

Eine gezielte Gesundheitsförderung von Mitarbeitenden ab der Lebensmitte erhöht die spätere Arbeitsfähigkeit. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) wie Resilienztraining, Stressbewältigung oder Bewegungsangebote tragen langfristig zur physischen und psychischen Gesundheit bei und schaffen die Grundlage für eine verlängerte Erwerbsphase. Gesunde Lebensstile in der Lebensmitte zahlen sich somit im Alter durch eine höhere Erwerbsfähigkeit aus (Berglund et al., 2017).

Zielgruppenspezifische Weiterbildungsmöglichkeiten

Ältere Mitarbeitende sollten gezielten Zugang zu Weiterbildungsangeboten erhalten. Diese sollten praxisnah, niederschwellig und unterstützend ausgestaltet sein. Ziel ist es, die berufliche Entwicklung älterer Mitarbeitender auch jenseits des mittleren Erwerbsalters zu ermöglichen. Wenn Unternehmen Formate anbieten, die an die Lerngewohnheiten älterer Menschen angepasst sind (z. B. Coaching, Peer-Learning, digitale Selbstlernangebote), kann die Bereitschaft zur Weiterarbeit signifikant erhöht werden. Gleichzeitig wird dadurch auch die Innovationskraft des Unternehmens gestärkt (Wiktorowicz, 2018; van der Zwaan et al., 2019).

Unternehmenspolitik und Anreizsysteme

Ein systematisches Altersmanagement mit klaren Signalen, dass Weiterarbeit erwünscht ist, sowie Boni, Karrieremodelle mit altersgerechten Rollen und steuerliche Anreize, wirken sich positiv auf die Weiterarbeit nach der Pensionierung aus. Obwohl monetäre Anreize nicht allein ausschlaggebend sind, senden sie ein wichtiges Signal. Noch bedeutsamer sind aber klare unternehmenspolitische Strategien, die zeigen, dass das Know-how älterer Mitarbeitender wertgeschätzt wird. Individuelle Beratung, angepasste Laufbahnmodelle und transparente Kommunikation wirken motivationsfördernd und langfristig bindend (Jansen et al., 2019; van der Zwaan et al., 2019; Schermuly et al., 2017).

Diese guten Praktiken zeigen, dass produktive Erwerbstätigkeit im Rentenalter nicht zufällig entsteht, sondern durch gezielte betriebliche, organisationale und politische Gestaltung gefördert werden muss.

5 Empfehlungen für die Schweiz

Auf Grundlage der ausgewerteten internationalen Studien lassen sich verschiedene Handlungsempfehlungen ableiten, die sich mit den bestehenden institutionellen, kulturellen und arbeitsmarktpolitischen Strukturen der Schweiz gut vereinbaren lassen. Dies vor dem Hintergrund, eine längerfristige Erwerbstätigkeit im Alter zu erleichtern und Rahmenbedingungen zu schaffen, die sowohl individuelle wie gesellschaftliche Potenziale ausschöpfen.

Die nachfolgend aufgeführten Empfehlungen setzen hauptsächlich auf der betrieblichen und politischen Ebene an und zielen letztlich auf eine alter(n)sgerechte, inklusive Arbeitswelt, die auch über das ordentliche Rentenalter hinaus Erwerbschancen eröffnet. Die Empfehlungen basieren auf der gesichteten internationalen Literatur. Einige dieser Empfehlungen finden in der Schweiz bereits praktische Anwendung, etwa durch gezielte arbeitsmarktliche Massnahmen (AMM), die darauf abzielen, die Arbeitsmarktfähigkeit von Arbeitnehmenden ab 50 Jahren zu erhalten und zu stärken.

5.1 Betriebliche Ebene

Altersfreundliche Unternehmenskultur fördern

Eine altersfreundliche Unternehmenskultur stärkt Motivation, Bindung und Leistungsbereitschaft älterer Arbeitnehmender. Differenzierte Karrierewege, altersgemischte Teams und gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten fördern Integration und Wissenstransfer (Schermuly et al., 2016). In der Schweiz liegt die Hauptverantwortung dafür bei den Unternehmen. Arbeitgeber- und Branchenverbände können durch Leitlinien und Austauschformate Impulse setzen. Sozialpartner sind wichtige Akteure bei der Verankerung in Gesamtarbeitsverträgen. Die öffentliche Hand kann Pilotprojekte fördern und bei staatlichen Arbeitgebern Vorbild sein. Rechtsgrundlagen bieten u.a. Art. 8 der Bundesverfassung (Diskriminierungsverbot) und arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2021; van der Zwaan et al., 2019).

Übergangsbeschäftigung strategisch verankern

Übergänge zwischen Erwerbstätigkeit und Ruhestand sollten systematisch durch flexible Modelle wie projektbezogene Tätigkeiten, Teilzeitlösungen oder beratende Rollen nach der Pensionierung unterstützt werden (Bennett et al., 2016; Schermuly et al., 2016). Unternehmen sind gefordert, Brückenarbeitsmodelle in ihre Personalplanung zu integrieren. Arbeitgeber- und Branchenverbände sollten erfolgreiche Beispiele sichtbar machen, Sozialpartner entsprechende Regelungen in Gesamtarbeitsverträgen fördern. Programme für ehemalige Mitarbeitende und altersgerechte Wiedereinstiegsangebote helfen, Wissen weiterzugeben und erhöhen die Zufriedenheit älterer Erwerbspersonen (Mergenthaler et al., 2019).

Frühzeitige Gesundheitsförderung verankern

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) sollte spätestens ab dem mittleren Erwerbsalter systematisch umgesetzt werden. Gesundheitsverhalten ab 45 Lebensjahren beeinflusst die Erwerbsfähigkeit im Alter wesentlich. Präventive Angebote wie Bewegungsförderung, Stressbewältigung oder Resilienztrainings können chronischen Erkrankungen vorbeugen und die Arbeitsfähigkeit erhalten (Berglund et al., 2017; Glaser et al., 2024). In der Schweiz ist BGM nicht gesetzlich verpflichtend, wird aber durch Akteure wie die Suva oder Gesundheitsförderung Schweiz unterstützt. Unternehmen sollten altersbezogene BGM-Strategien verankern, Sozialpartner entsprechende Massnahmen in Gesamtarbeitsverträgen fördern. Der Staat kann als Arbeitgeber mit gutem Beispiel vorangehen und in öffentlichen Betrieben verbindliche BGM-Standards umsetzen. Zudem sollten Bund und Kantone gezielte Förderprogramme für gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen ab 50 Jahren prüfen.

Motivlagen älterer Mitarbeitender differenziert berücksichtigen

Personal- und Altersmanagement sollte unterschiedliche Beweggründe älterer Mitarbeitender – etwa Sinnsuche, Sicherheit oder Lerninteresse – systematisch erfassen und in flexible Rollenmodelle überführen (Laguerre & Barnes-Farrell, 2024; Grødem & Kitterød, 2022). Unternehmen sind für die Umsetzung verantwortlich, z. B. durch gezielte Entwicklungsgespräche, projektbasierte Einsatzmöglichkeiten oder Mentoringprogramme. Arbeitgeberverbände und Sozialpartner können durch Leitlinien und Regelungen in Gesamtarbeitsverträgen den Rahmen für differenzierte Weiterbildung schaffen. Die öffentliche Hand kann über das SECO und das Bundesamt für Statistik (BFS) Erkenntnisse und Programme zur altersgerechten Motivation fördern.

Familiale und soziale Kontexte mitdenken

Arbeitsmodelle zur Weiterbildung sollten familiäre und partnerschaftliche Verpflichtungen systematisch berücksichtigen. Die Entscheidung für Erwerbstätigkeit im Rentenalter hat oft mit sozialen Verpflichtungen zu tun; insbesondere Frauen übernehmen häufig Care-Arbeit (Engels et al., 2019). Unternehmen können mit flexiblen Arbeitszeiten, temporären Auszeiten und Informationsangeboten für Paare zur Vereinbarkeit beitragen. Sozialpartner sollten entsprechende Lösungen in Gesamtarbeitsverträgen fördern. Das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) kann Programme zur Unterstützung pflegender Angehöriger im Erwerbsleben ausbauen, etwa durch Entlastungsangebote oder die bessere Anerkennung von Care-Arbeit in Sozialversicherungen. Das SECO kann über Pilotprojekte und Leitfäden flexible Modelle in Unternehmen fördern. Das Gleichstellungsgesetz und familienpolitische Massnahmen bilden den rechtlichen Rahmen.

5.2 Betriebliche und politische Ebene

Standortbestimmungen und Übergangsberatungen für ältere Arbeitnehmende stärken

Ältere Erwerbspersonen benötigen gezielte, niederschwellige Beratung zu Weiterbildung, Umstieg oder Ausstieg aus dem Berufsleben. Erwerbsverläufe sind oft nicht linear – gerade für Personen mit tiefer Qualifikation oder Migrationshintergrund (Mergenthaler et al., 2019). Unternehmen und Pensionskassen sollten Übergangsberatungen strukturell integrieren. Sozialpartner können entsprechende Angebote in Gesamtarbeitsverträgen verankern. Bund und Kantone wiederum sollten Fachstellen wie AvantAge oder Angebote wie viamia (berufliche Standortbestimmungen für Personen ab 40 Jahren) dabei unterstützen, auch schwer erreichbare Zielgruppen zu adressieren.

Zielgruppengerechte Weiterbildungsmassnahmen fördern

Weiterbildungsangebote sollten gezielt auf Erwerbstätige ab 50 Jahren ausgerichtet werden. Besonders vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung sind praxisnahe, arbeitsplatzbezogene Lernformate zentral, um Teilhabe zu sichern und Selbstvertrauen zu stärken (Wiktorowicz, 2018; Platts et al., 2019). Unternehmen können niederschwellige Lernangebote im Betrieb schaffen. Sozialpartner sollten gezielte Weiterbildungsfonds für ältere Arbeitnehmende fördern. Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) und das SECO können Programme mitfinanzieren, z. B. über Weiterbildungsgutscheine oder Projekte wie „Einfach besser!... am Arbeitsplatz“. Gesetzliche Grundlagen bilden das Berufsbildungsgesetz (BBG) und das Weiterbildungsgesetz (WeBiG).

5.3 Politische Ebene

Spezifische Unterstützung für ältere Arbeitslose stärken

Ältere Arbeitslose benötigen gezielte, individualisierte Reintegrationsangebote – insbesondere nach Erwerbsunterbrüchen oder bei Care-Verpflichtungen (Glaser et al., 2024). RAVs, IV-Stellen und Sozialdienste sollten für ihre Klient:innen angepasste Massnahmen bereitstellen: etwa requalifizierende Schulungen, angepasste Aufgabenprofile oder psychosoziale Beratung (Weber et al., 2019). Für gering qualifizierte und vulnerable Gruppen sind niederschwellige Angebote wie Übergangsbegleitung, Peer-Coaching oder Senior-Jobbörsen zentral (Mergenthaler et al., 2019). Das

SECO und die Kantone sollten auch weiterhin Projekte unterstützen, die zwischen 2020 und 2024 im Rahmen des Impulsprogramms gefördert wurden und darauf abzielen, die berufliche Wiedereingliederung von arbeitsuchenden Personen mit erschwertem Zugang zum Arbeitsmarkt zu verbessern.

Anreize für altersgerechte Arbeitsmodelle stärken

Flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeit, Homeoffice oder Projektarbeit erleichtern älteren Mitarbeitenden die Weiterarbeit über das Referenzalter hinaus (Jansen et al., 2019). Sie fördern Autonomie, Gesundheit und Produktivität. Unternehmen sollten gezielt Anreize erhalten, solche Modelle zu verankern – z. B. über arbeitsorganisatorische Beratung oder Förderprogramme. Sozialpartner können in Gesamtarbeitsverträgen flexible Lösungen stärken. Politik und Verwaltung (z. B. SECO, BSV) sollten über Informationskampagnen auf bestehende AHV-Regelungen wie den AHV-Aufschub hinweisen und bürokratische Hürden abbauen. Grundlage sind das Arbeitsrecht und die AHV-Gesetzgebung.

Altersdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt bekämpfen

Altersstereotype wie “weniger lernfähig“ oder “zu teuer“ behindern die Beschäftigung älterer Personen, obwohl Studien deren Stärken wie Erfahrung und Stabilität belegen (Phillipson, 2019; Schermuly et al., 2016). Politik, Sozialpartner und Wirtschaft sollten gemeinsam Kampagnen zur Förderung von Altersvielfalt lancieren. Ein “Diversity-Index Alter“ und öffentliche Auszeichnungen könnten positive Anreize setzen. Unternehmen sind gefordert, altersfreundliche und diskriminierungssensible Personalinstrumente zu etablieren. Das SECO und das Eidgenössische Büro für Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) könnten diesbezüglich ein systematisches Monitoring etablieren. Dabei sollte die Zusammenarbeit mit einschlägigen Erhebungen wie dem Barometer Gute Arbeit der Berner Fachhochschule (BFH) oder dem Generationenbarometer der Hochschule Luzern (HSLU) gesucht werden.

Selbstständigkeit im Alter gezielt unterstützen

Selbstständigkeit kann älteren Personen ermöglichen, flexibel tätig zu bleiben und eigenes Know-how wirtschaftlich zu nutzen (von Bonsdorff et al., 2017). Es braucht altersgerechte Unterstützungsangebote wie Mikrofinanzierungen, Gründercoaching oder den Abbau bürokratischer Hürden. Regionale Gründerzentren, kantonale Standortförderungen und AHV-Ausgleichskassen sollten gezielt informieren – insbesondere zu Sozialversicherungsfragen. Bund und Kantone können Programme für Gründer:innen 50+ aufbauen und koordinieren. Sozialpartner und Branchenverbände können Selbstständigkeit als alternativen Erwerbsweg im Alter sichtbar machen.

Sozialversicherungsrechtliche und steuerliche Hürden abbauen

Komplexe AHV- und Ergänzungsleistungs-Regelungen sowie unklare steuerliche Auswirkungen können die Weiterarbeit im Rentenalter erschweren (Mergenthaler et al., 2019). Sorgen über Einkommensanrechnung bei den Ergänzungsleistungen oder fehlende Transparenz beim AHV-Aufschub wirken demotivierend. Bund und Kantone sollten Informationsangebote vereinfachen, Anreize klar kommunizieren und Schnittstellen zwischen AHV, Ergänzungsleistungen (EL) und Steuern besser abstimmen. Dafür zuständig sind insbesondere das BSV, die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) und das SECO. Ein einfaches, konsistentes System stärkt Vertrauen und unterstützt eine verlängerte Erwerbstätigkeit.

Monitoring und Forschung zur Erwerbstätigkeit im Alter stärken

Bestehende Datengrundlagen wie die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) oder die Swiss Statistics on Income and Living Conditions (CH-SILC) liefern wichtige Erkenntnisse zur Erwerbstätigkeit im Alter. Dennoch braucht es gezieltere Längsschnittdaten, abgestimmte Indikatoren und Evaluationen politischer Massnahmen, um Reformen im System der Altersvorsorge besser beurteilen zu können (van der Zwaan et al., 2019). Bund und Kantone sollten Forschungs- und Monitoringprogramme koordinieren und verstärken – etwa über das BFS, das BSV und SBFJ. Internationale Erfahrungen zeigen, dass kontinuierliche Forschungsanstrengungen die Grundlage bilden für zielgerichtete Massnahmen und eine lernende Alters- und Arbeitsmarktpolitik (Mergenthaler et al., 2019).

6 Fazit

Die vorliegende Analyse verdeutlicht, dass Erwerbsarbeit im Rentenalter ein vielschichtiges Phänomen darstellt, das von individuellen Ressourcen, sozialen Beziehungen, beruflichen und institutionellen Rahmenbedingungen gleichermaßen beeinflusst wird. Während Gesundheit, Motivation und Kompetenzen entscheidende persönliche Voraussetzungen darstellen, wirken betriebliche Flexibilität, gesellschaftliche Einstellungen und sozialpolitische Regelungen als strukturelle Ermöglichungs- oder Hinderungsfaktoren.

Besonders relevant für die Schweiz ist das Spannungsfeld zwischen dem weit verbreiteten Wunsch nach Frühpensionierung und dem steigenden Bedarf an Fachkräften. Das Potenzial an älteren Arbeitnehmenden ist vorhanden, wird aber noch nicht systematisch ausgeschöpft. Die internationale Forschung liefert eine Vielzahl bewährter Ansätze, die auch in der Schweiz erfolgreich adaptiert werden könnten, z.B. im Bereich Übergangsbeschäftigung, im betrieblichen Gesundheitsmanagement oder durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen für Personen in der zweiten Lebenshälfte.

Entscheidend ist dabei das Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Nur wenn Massnahmen auf mehreren Ebenen greifen – individuell, betrieblich und institutionell – kann eine inklusive, alter(n)sgerechte Arbeitswelt entstehen, die Menschen über das ordentliche Rentenalter hinaus Perspektiven eröffnet.

7 Literaturverzeichnis

- AHV-IV-Info. (2024). Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV) – Beiträge. Informationsstelle AHV/IV. <https://www.ahv-iv.ch/de/Sozialversicherungen/Alters-und-Hinterlassenenversicherung-AHV/Beitr%C3%A4ge>
- Alcover, C.-M., & Topa, G. (2018). Work characteristics, motivational orientations, psychological work ability and job mobility intentions of older workers. *PLOS ONE*, 13(4), e0195973. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0195973>
- Altman, Y., Baruch, Y., Zoghbi Manrique-de-Lara, P., & Viera Armas, M. M. (2020). Baby boomers at the cusp of their academic career: *Storming ahead, Hanging on, or Calling it a day*. *Studies in Higher Education*, 45(7), 1335–1350. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1610864>
- Bennett, M. M., Beehr, T. A., & Lepisto, L. R. (2016). A Longitudinal Study of Work After Retirement: Examining Predictors of Bridge Employment, Continued Career Employment, and Retirement. *The International Journal of Aging and Human Development*, 83(3), 228–255. <https://doi.org/10.1177/00914150166652403>
- Berglund, T., Seldén, D., & Halleröd, B. (2017). Factors Affecting Prolonged Working Life for the Older Workforce: The Swedish Case. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(1). <https://doi.org/10.18291/njwls.v7i1.81396>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2023). *Erwerbstätigkeit und Pensionierung*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/erwerbstaetigkeit-pensionierung.html>
- Burkert, C., & Hochfellner, D. (2017). Employment Trajectories Beyond Retirement. *Journal of Aging & Social Policy*, 29(2), 143–167. <https://doi.org/10.1080/08959420.2016.1213092>
- Carlstedt, A. B., Brushammar, G., Bjursell, C., Nystedt, P., & Nilsson, G. (2018). A scoping review of the incentives for a prolonged work life after pensionable age and the importance of “bridge employment”. *Work*, 60(2), 175–189. <https://doi.org/10.3233/WOR-182728>
- Dingemans, E., & Henkens, K. (2019). Working After Retirement and Life Satisfaction: Cross-National Comparative Research in Europe. *Research on Aging*, 41(7), 648–669. <https://doi.org/10.1177/0164027519830610>
- Dingemans, E., & Möhring, K. (2019). A life course perspective on working after retirement: What role does the work history play? *Advances in Life Course Research*, 39, 23–33. <https://doi.org/10.1016/j.alcr.2019.02.004>
- Engels, M., Weyers, S., Moebus, S., Jöckel, K.-H., Erbel, R., Pesch, B., Behrens, T., Dragano, N., & Wahrendorf, M. (2019). Gendered work-family trajectories and depression at older age. *Aging & Mental Health*, 23(11), 1478–1486. <https://doi.org/10.1080/13607863.2018.1501665>
- Fahy, A. E., Stansfeld, S. A., Smuk, M., Lain, D., Van Der Horst, M., Vickerstaff, S., & Clark, C. (2017). Longitudinal associations of experiences of adversity and socioeconomic disadvantage during childhood with labour force participation and exit in later adulthood. *Social Science & Medicine*, 183, 80–87. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.04.023>
- Fisher, G. G., Chaffee, D. S., & Sonnega, A. (2016). Retirement Timing: A Review and Recommendations for Future Research. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 230–261. <https://doi.org/10.1093/workar/waw001>
- Glaser, K., Di Gessa, G., Corna, L., Stuchbury, R., Platts, L. G., Worts, D., McDonough, P., Sacker, A., & Price, D. (2024). Changes in labour market histories and their relationship with paid work around state pension age: Evidence from three British longitudinal studies. *Ageing and Society*, 44(1), 155–179. <https://doi.org/10.1017/S0144686X22000095>
- Grødem, A. S., & Kitterød, R. H. (2022). Retirement anticipation - gendered patterns in a gender-equal society? A study of senior workers in Norway. *Journal of Women & Aging*, 34(3), 372–393. <https://doi.org/10.1080/08952841.2021.1944753>
- Hagger-Johnson, G., Carr, E., Murray, E., Stansfeld, S., Shelton, N., Stafford, M., & Head, J. (2017). Association between midlife health behaviours and transitions out of employment from midlife to early old age: Whitehall II cohort study. *BMC Public Health*, 17(1), 82. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3970-4>
- Hess, M. (2017). Rising Preferred Retirement Age in Europe: Are Europe’s Future Pensioners Adapting to Pension System Reforms? *Journal of Aging & Social Policy*, 29(3), 245–261. <https://doi.org/10.1080/08959420.2016.1255082>
- Jansen, A., Höchner, M., Schulze, H., & Zölch, M. (2019). Does workplace flexibility help to retain older workers in their career jobs up to and beyond retirement age? A qualitative study in the knowledge-intensive sector in Switzerland. *Die Unternehmung*, 73(3), 229–249.

-
- Katz, I. M., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Age and career commitment: Meta-analytic tests of competing linear versus curvilinear relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 396–416. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.001>
-
- Laguette, R. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2024). Examining the influence of intolerance of uncertainty on (occupational) future time perspective and retirement-related outcomes in working adults. *Work, Aging and Retirement*, waae015. <https://doi.org/10.1093/workar/waae015>
-
- Lahlouh, K., Lacaze, D., & Huaman-Ramirez, R. (2019). Bridge employment and full retirement intentions: The role of person-environment fit. *Personnel Review*, 48(6), 1469–1490. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0067>
-
- Mazumdar, B., Warren, A. M., & Brown, T. C. (2021). Bridge employment: Understanding the expectations and experiences of bridge employees. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 575–591. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12323>
-
- Mergenthaler, A., & Cihlar, V. (2018). Bridge Employment and Marital Quality in Germany – Different Implications for Men and Women? *Ageing International*, 43(3), 336–355. <https://doi.org/10.1007/s12126-017-9281-y>
-
- Mergenthaler, A., Sackreuther, I., & Staudinger, U. M. (2019). Productive activity patterns among 60–70-year-old retirees in Germany. *Ageing and Society*, 39(06), 1122–1151. <https://doi.org/10.1017/S0144686X17001404>
-
- OECD. (2020). *Pensions at a glance 2019: OECD and G20 indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b6d3dcfc-en>
-
- Ogg, J., & Renaut, S. (2019). The influence of family and professional lifecourse histories on economic activity among older French workers. *Ageing and Society*, 39(10), 2242–2266. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18001459>
-
- Oleksiyenko, O., & Życzyńska-Ciolek, D. (2018). Structural Determinants of Workforce Participation after Retirement in Poland. *Journal of Population Ageing*, 11(1), 83–103. <https://doi.org/10.1007/s12062-017-9213-3>
-
- Phillipson, C. (2019). ‘Fuller’ or ‘extended’ working lives? Critical perspectives on changing transitions from work to retirement. *Ageing and Society*, 39(3), 629–650. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18000016>
-
- Pilipiec, P., Groot, W., & Pavlova, M. (2022). The Analysis of Predictors of Retirement Preferences over Time. *Journal of Population Ageing*, 15(2), 425–452. <https://doi.org/10.1007/s12062-020-09305-3>
-
- Platts, L. G., Corna, L. M., Worts, D., Mcdonough, P., Price, D., & Glaser, K. (2019). Returns to work after retirement: A prospective study of unretirement in the United Kingdom. *Ageing and Society*, 39(3), 439–464. <https://doi.org/10.1017/S0144686X17000885>
-
- Pro Senectute Schweiz. (2023). *Faktenblatt: Erwerbstätigkeit im Alter*. <https://www.prosenectute.ch/de/publikationen/faktenblaetter.html>
-
- Roy, D., Weyman, A., George, A., & Hudson-Sharp, N. (2018). A qualitative study into the prospect of working longer for physiotherapists in the United Kingdom’s National Health Service. *Ageing and Society*, 38(8), 1693–1714. <https://doi.org/10.1017/S0144686X17000253>
-
- Schermuly, C. C., Büsch, V., & Graßmann, C. (2017). Psychological empowerment, psychological and physical strain and the desired retirement age. *Personnel Review*, 46(5), 950–969. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0159>
-
- Sewdas, R., De Wind, A., Van Der Zwaan, L. G. L., Van Der Borg, W. E., Steenbeek, R., Van Der Beek, A. J., & Boot, C. R. L. (2017). Why older workers work beyond the retirement age: A qualitative study. *BMC Public Health*, 17(1), 672. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4675-z>
-
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2021). *Arbeitsrecht: Wegleitung über die wichtigsten Vorschriften im Arbeitsverhältnis*. <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsrecht/Publikationen.html>
-
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2021). *Indikatoren zur Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Schweizer Arbeitsmarkt*. Bern. https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/aeltere_arbeitnehmende/aeltere_arbeitnehmer_21.pdf.download.pdf/aeltere_arbeitnehmer_21_de.pdf
-
- Stafford, M., Cooper, R., Cadar, D., Carr, E., Murray, E., Richards, M., Stansfeld, S., Zaninotto, P., Head, J., & Kuh, D. (2017). Physical and cognitive capability in mid-adulthood as determinants of retirement and extended working life in a British cohort study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(1), 15–23. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3589>
-

-
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2019). Employment After Retirement: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 45(1), 262–284. <https://doi.org/10.1177/0149206318810411>
-
- Swiss Life. (2021). *Länger leben – länger arbeiten?* <https://www.swisslife.ch/de/private/ratgeber/ahv-rentenalter.html>
-
- Van Der Zwaan, G. L., Oude Hengel, K. M., Sewdas, R., De Wind, A., Steenbeek, R., Van Der Beek, A. J., & Boot, C. R. L. (2019). The role of personal characteristics, work environment and context in working beyond retirement: A mixed-methods study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(4), 535–549. <https://doi.org/10.1007/s00420-018-1387-3>
-
- Veth, K. N., Van Der Heijden, B. I. J. M., Korzilius, H. P. L. M., De Lange, A. H., & Emans, B. J. M. (2018). Bridge Over an Aging Population: Examining Longitudinal Relations Among Human Resource Management, Social Support, and Employee Outcomes Among Bridge Workers. *Frontiers in Psychology*, 9, 574. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00574>
-
- Von Bonsdorff, M. E., Zhan, Y., Song, Y., & Wang, M. (2017). Examining Bridge Employment From a Self-employment Perspective—Evidence From the Health and Retirement Study. *Work, Aging and Retirement*, 3(3), 298–312. <https://doi.org/10.1093/workar/wax012>
-
- Wahrendorf, M., Akinwale, B., Landy, R., Matthews, K., & Blane, D. (2017). Who in Europe Works beyond the State Pension Age and under which Conditions? Results from SHARE. *Journal of Population Ageing*, 10(3), 269–285. <https://doi.org/10.1007/s12062-016-9160-4>
-
- Weber, J., De Lange, A., & Müller, A. (2019). Gender differences in paid employment after retirement: Psychosocial working conditions and well-being. *Zeitschrift Für Gerontologie Und Geriatrie*, 52(S1), 32–39. <https://doi.org/10.1007/s00391-018-1453-1>
-
- Wiktorowicz, J. (2017). Competencies as a factor of economic deactivation: Application of exploratory factor analysis. *International Journal of Social Economics*, 44(5), 605–619. <https://doi.org/10.1108/IJSE-08-2015-0198>
-
- Wiktorowicz, J. (2018). Extending Working Life: Which Competencies are Crucial in Near-Retirement Age? *Journal of Adult Development*, 25(1), 48–60. <https://doi.org/10.1007/s10804-017-9274-9>
-
- Zhan, Y., Wang, M., & Daniel, V. (2019). Chapter 25—Lifespan Perspectives on the Work-to-Retirement Transition. In B. B. Baltes, C. W. Rudolph, & H. Zacher (Hrsg.), *Work Across the Lifespan* (S. 581–604). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812756-8.00025-6>
-
- Zitkytė, K. (2020). To Work or not to Work: Factors Affecting Bridge Employment Beyond Retirement, Case of Lithuania. *Ekonomika*, 98(2), 33–54. <https://doi.org/10.15388/Ekon.2019.2.3>
-

8 Weitere schweizspezifische Quellen

- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV). (2023). Flexibler Rentenbezug in der AHV: Stand und Reformen. Informationsstelle AHV/IV. <https://www.ahv-iv.ch/p/3.04.d>
-
- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV). (2023). Stabilisierung der AHV (AHV 21): Übersicht zur Reform und flexiblen Rentenmodalitäten. <https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialversicherungen/ahv/reformen-revisionen/ahv-21.html>
-
- Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) (2021). „Einfach besser! ... am Arbeitsplatz“: Grundkompetenzförderung in Unternehmen. <https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/wb/weiterbildung-in-unternehmen/foerderschwerpunkt-grundkompetenzen-am-arbeitsplatz.html>
-
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). (2024). Arbeitsmarktliche Massnahmen – inkl. Supported Employment 50+. <https://www.arbeit.swiss/secoalv/de/home/stellensuchende/arbeitsmarktliche-massnahmen.html>
-