«Wir erleben gerade eine Renaissance der über 50-Jährigen»

Brian Rüeger, Rektor der Hochschule für Wirtschaft Zürich, erklärt im Gespräch mit Tobias Marti, wie KI den Arbeitsmarkt auf den Kopf stellt. Und er sagt, weshalb seine Schule auf die Verbindung von Studium und Berufspraxis setzt

Neue Zürcher Zeitung, 6.11.2026

In mehreren europäischen Ländern gehen junge Menschen auf die Strassen. Sie beklagen mangelnde berufliche Perspektiven und einen schwierigen Arbeitsmarkt. In der Schweiz beklagt sich ein junger arbeitsloser Akademiker in den sozialen Netzwerken, sein Masterdiplom sei unnütz geworden. Das Video geht viral, eine halbe Million Menschen schaut es sich an.

Brian Rüeger ist täglich am Puls der jungen Generation. Als Rektor der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) kennt er ihre Hoffnungen, Karrierepläne und Sorgen. Er sieht ausgerechnet eine Gruppe, die lange als Verliererin auf dem Arbeitsmarkt galt, neu unter den KI-Gewinnern.

Herr Rüeger, lange galt in der Schweiz das Versprechen: Wer eine gute Ausbildung absolviert, fleissig ist und sich weiterbildet, macht Karriere. Gilt das noch?
Davon bin ich überzeugt. Allerdings erleben wir derzeit eine tiefgreifende Transformation des Arbeitsmarktes, die wesentlich durch künstliche Intelligenz vorangetrieben wird. Ich habe mich gerade mit 50 CEO aus diversen Branchen ausgetauscht. Der Tenor: Viele Unternehmen rekrutieren keine jungen Berufseinsteiger. Ein CEO von einer Versicherung sagte mir, er hole gezielt pensionierte Mitarbeitende zurück. Er benötigt deren Wissen für die anstehenden Veränderungen. Wir erleben gerade eine Renaissance der über 50-Jährigen. Erfahrung ist plötzlich wieder eine der gefragtesten Währungen auf dem Arbeitsmarkt.

Warum das?
Weil Unternehmen in Transformationsphasen Menschen brauchen, die nicht nur einzelne Aufgaben beherrschen, sondern das grosse Ganze verstehen.



PD

Brian Rüeger
Rektor der Hochschule für Wirtschaft Zürich

Das sind Mitarbeitende, die betriebliche Zusammenhänge kennen, Veränderungen einordnen und deren operative, finanzielle und personelle Konsequenzen abschätzen können.

Aber dafür muss ein 55-jähriger Angestellter zum KI-Experten werden?
Nein, ganz im Gegenteil. Man muss nicht jedes KI-Modell verstehen oder selbst programmieren können. Viel wichtiger ist, ein Verständnis dafür zu entwickeln, was mit KI möglich ist und wo sie sinnvoll eingesetzt werden kann. Wenn man Erfahrung mit einer gewissen Offenheit gegenüber neuen Technologien kombiniert, entsteht ein äusserst wertvolles Profil. Mein Rat an die Generation Ü 50: Beschäftigen Sie sich mit KI, entwickeln Sie ein Verständnis für ihre Möglichkeiten, und bleiben Sie neugierig. Sie sollten beurteilen können, was die Technologie für Ihr Unternehmen bedeutet.

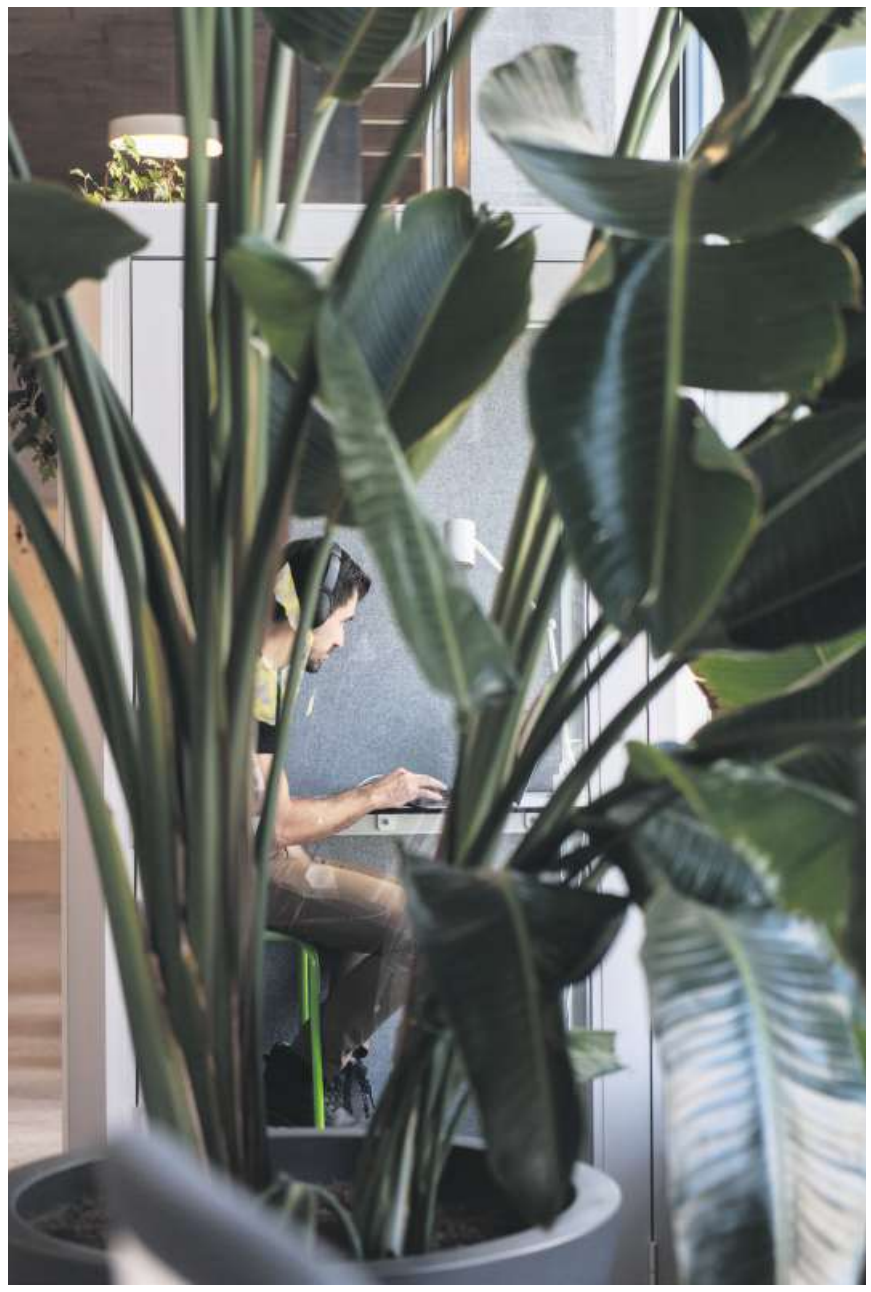
Und wenn die Transformation vorbei ist, haben sich diese Mitarbeiter selber abgeschafft?
Ich erwarte eher das Gegenteil. Wer eine solche Transformation mitgestaltet, gewinnt Kompetenzen und macht sich damit für künftige Aufgaben attraktiv. Das unterscheidet die derzeitige Entwicklung von der Millennium-Umstellung Ende der 1990er Jahre. Damals wurden pensionierte Spezialisten zurückgeholt, weil sie über technisches, spezifisches Wissen verfügten. Nach der Umstellung war dieses Wissen vielerorts nicht mehr gefragt. Bei KI sprechen wir hingegen nicht von einem einmaligen technischen Projekt, sondern von einer fundamentalen Veränderung unserer Arbeitswelt.

Dafür droht den Jungen eine Situation, in der sie trotz guter Ausbildung gar nicht mehr die Gelegenheit erhalten, sich im Beruf zu bewähren?
Kurzfristig sehe ich tatsächlich eine schwierige Situation für junge Berufseinsteiger. Langfristig bin ich optimistisch. Technologische Umbrüche haben historisch nicht nur Tätigkeiten ersetzt, sondern auch neue Berufsbilder und höherwertige Aufgaben geschaffen. Denken wir an die Einführung des Internets. Tatsächlich entstanden damals neue Branchen, neue Tätigkeitsfelder und erhebliche Produktivitätsgewinne. Die Herausforderung liegt allerdings im Übergang. Gerade junge Hochschulabsolventen ohne praktische Berufserfahrung geraten derzeit unter Druck. Einstiegspositionen und Praktika werden reduziert, weil KI bereits einen Teil dieser Aufgaben übernehmen kann. Für die betroffenen jungen Menschen ist das eine ernsthafte Situation.

Welche Aufgaben von Berufseinsteigern übernimmt die KI bereits?
Klassische Einstiegsaufgaben: Recherchen, Datenanalysen, die Aufbereitung von Informationen oder das Verfassen erster Konzepte und Berichte. Das bedeutet nicht, dass Unternehmen keine jungen Menschen mehr einstellen. Aber die Anforderungen verändern sich deutlich. Wir beobachten einen wachsenden Unterschied zwischen Absolventen mit Berufserfahrung und solchen, die ausschliesslich ein Vollzeitstudium absolviert haben. Gerade für Letztere dürfte der Berufseinstieg in wirtschaftswissenschaftlichen Berufen anspruchsvoll bleiben. Haben Sie das Video des Absolventen der Universität Zürich gesehen, der seit längerer Zeit erfolglos eine Stelle sucht? Ich finde es bemerkenswert, dass er an die Öffentlichkeit geht. Sein Beispiel zeigt ein strukturelles Problem: Ein akademischer Abschluss allein ist heute keine Garantie mehr für einen erfolgreichen Berufseinstieg. Genau deshalb setzen wir auf die Verbindung von Studium und Berufspraxis.

Was macht Sie so sicher?
Unsere Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Rund 99 Prozent unserer Masterabsolventen sind zum Zeitpunkt ihres Abschlusses berufstätig. Das hängt natürlich auch mit unserem Modell zusammen: An der HWZ wird ausschliesslich berufsbegleitend studiert. Unsere Studierenden bringen bereits Berufserfahrung mit und entwickeln diese während des Studiums weiter. Rund ein Drittel verfügt schon bei Studienbeginn über Führungserfahrung. Wir sind eine private Hochschule, die ohne staatliche Subventionen auskommt. Unsere Studierenden investieren selbst in ihre Ausbildung und erwarten dafür einen konkreten Mehrwert. Wenn unsere Absolventen auf dem Arbeitsmarkt nicht erfolgreich wären, würden wir unsere Existenzgrundlage verlieren. Deshalb ist die Arbeitsmarktfähigkeit unserer Studierenden unser zentraler Massstab.

Ist das bei anderen Hochschulen nicht so?
Die Prioritäten innerhalb der Hochschullandschaft unterscheiden sich erheblich. Manche orientieren sich stark an internationalen Rankings, wissenschaftlichen Publikationen oder dem Erwerb von Forschungsgeldern. Das sind legitime Ziele. Aber wir sollten uns wieder die Frage stellen, welchen konkreten Nutzen man für die Studierenden und ihre berufliche Entwicklung schafft. Besonders bei den Fachhochschulen sehe ich eine gewisse Gefahr. Ihr ursprünglicher Auftrag besteht darin, wissenschaftliche Erkenntnisse mit der beruflichen Praxis zu verbinden. Wenn sie sich zunehmend an klassischen Universitäten orientieren, riskieren sie, ihr Alleinstellungsmerkmal zu verlieren. Eine Fachhochschule sollte nicht versuchen, die bessere Universität zu sein.



Künstliche Intelligenz übernimmt vor allem Aufgaben, die früher Berufseinsteiger erledigten. ANNICK RAMP / NZZ

> «Entscheidender als die Studienrichtung ist, wie jemand studiert und welche Erfahrungen er parallel dazu sammelt.»

Akademiker und Unternehmer

tma. · Brian Rüeger ist seit Oktober 2024 Rektor der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ). Zuvor leitete der promovierte Wirtschaftswissenschafter über zehn Jahre das Institut für Marketingmanagement an der ZHAW. Vor seiner Hochschulkarriere gründete er mehrere Unternehmen und arbeitete als Unternehmensberater. Rüeger studierte an der Universität Zürich und promovierte dort 2015. Er ist Vater von zwei Kindern.

Was raten Sie einem 20-Jährigen, der heute ein Studium beginnt? Welche Studienrichtungen bieten noch Sicherheit?
Entscheidender als die Studienrichtung ist, wie jemand studiert und welche Erfahrungen er parallel dazu sammelt. Wer beispielsweise Wirtschaft studiert, sollte möglichst früh unternehmerische Verantwortung übernehmen. Das kann durch eine berufliche Tätigkeit geschehen oder durch die Gründung eines Unternehmens. Ich sage unseren Studierenden gerne: Unternehmen suchen Menschen, die nicht nur Probleme analysieren, sondern Lösungen entwickeln und Verantwortung übernehmen.

Aber wo sollen junge Menschen künftig Berufserfahrung sammeln?
Das ist tatsächlich eine der zentralen Herausforderungen. Wir müssen verhindern, dass Berufserfahrung zur Voraussetzung für einen Berufseinstieg wird, ohne jungen Menschen überhaupt die Möglichkeit zu geben, diese Erfahrung zu erwerben. Hier hat die Schweiz mit ihrem dualen Bildungssystem einen enormen Standortvorteil. Wer eine Berufslehre absolviert, lernt von Beginn an, theoretisches Wissen mit konkreten betrieblichen Herausforderungen zu verbinden. Diese Menschen entwickeln früh ein Verständnis für Zusammenhänge, lernen, Verantwortung zu übernehmen und vor allem die richtigen Fragen zu stellen. Das stelle ich im Unterricht häufig fest. Die Fragen, die berufsbegleitende Studierende stellen, sind oft sehr konkret, zielgerichtet und lösungsorientiert. Genau darum geht es für mich beim kritischen Denken: nicht einfach möglichst viel zu hinterfragen, sondern den entscheidenden Punkt zu erkennen und den Mut zu haben, die wirklich relevante Frage zu stellen.

Aber wenn KI einen grossen Teil des Fachwissens jederzeit verfügbar macht: Wozu braucht es noch ein mehrjähriges Studium?
Weil Bildung mehr ist als die Vermittlung von Wissen. Wenn Wissen jederzeit verfügbar wird, verliert das Auswendiglernen an Bedeutung. Gleichzeitig gewinnen Fähigkeiten an Wert, die sich nicht einfach durch einen Algorithmus ersetzen lassen. Menschen müssen andere Menschen begeistern, Vertrauen aufbauen, unterschiedliche Interessen zusammenführen. Gerade in einer technologisierten Arbeitswelt werden menschliche Kompetenzen noch wichtiger. Ich sehe darin eine grosse Chance: Wenn KI administrative und repetitive Aufgaben übernimmt, gewinnen wir Zeit für anspruchsvollere Tätigkeiten und vor allem für die Arbeit mit Menschen. Deshalb werden Kompetenzen in Leadership, Change-Management, Kommunikation oder Business-Psychology an Bedeutung gewinnen. Wir sehen bereits heute eine entsprechend hohe Nachfrage in der Weiterbildung.

Also wird es zur Voraussetzung, sich ständig weiterzubilden, um auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können?
Entscheidend ist die persönliche Haltung. Wer neugierig bleibt und sich mit neuen Entwicklungen auseinandersetzt, wird auch künftig gute Perspektiven haben. Wer hingegen glaubt, sich nach einem Abschluss nicht mehr weiterentwickeln zu müssen, wird Schwierigkeiten bekommen. Ich frage bei Bewerbungsgesprächen regelmässig, welche KI-Anwendungen die Kandidaten bereits einsetzen. Dabei geht es mir weniger um technische Details als um die grundsätzliche Offenheit gegenüber Veränderungen. Wenn mir jemand erklärt, dass er mit KI nichts zu tun haben möchte, ist das für mich ein Warnsignal.

Was macht Ihnen mit Blick auf die nächste Generation am meisten Sorgen?
Die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung. Die HWZ feiert dieses Jahr ihr vierzigjähriges Bestehen. Manchmal habe ich das Gefühl, dass wir in den kommenden zehn Jahren mehr Veränderungen erleben könnten als in den vergangenen vierzig. Ich habe schon viele technologische Umbrüche erlebt. Bei KI habe ich erstmals den Eindruck, dass uns das Tempo überraschen könnte.

Wie gut ist die junge Generation auf diesen Wandel vorbereitet?
Ich bin diesbezüglich optimistisch. Ich erlebe die junge Generation als neugierig, pragmatisch und erstaunlich gelassen im Umgang mit Veränderungen. Wir Älteren neigen manchmal dazu, den Jungen mangelndes Durchhaltevermögen oder eine gewisse Unverbindlichkeit vorzuwerfen. Ich glaube, damit werden wir ihnen nicht gerecht. Diese Generation ist in einer Welt aufgewachsen, in der Veränderung der Normalzustand ist. Was wir als mangelnde Beständigkeit interpretieren, ist möglicherweise einfach eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit. Viele junge Menschen sind bemerkenswert effizient, zielorientiert und unvoreingenommen gegenüber neuen Lösungen. Wir sollten deshalb aufhören, jede neue Generation an den Massstäben der vorherigen zu messen.