



Arbeitsmarktservice
Niederösterreich und Burgenland

Übergangsmanagement und Aktive Ausstiegskultur

Studie im Auftrag des AMS NÖ und Burgenland

Endbericht

Projektleitung AMS:
Judith Rechnitzer, Ingrid Schmidbauer

Projektleitung prospect Unternehmensberatung GmbH:
Andrea Reiter, Friederike Weber

Projektmitarbeit prospect Unternehmensberatung GmbH:
Isa Hager, Michaela Schafferhans



Wien, Februar 2018

Impressum:

© prospect Unternehmensberatung GmbH
Siebensterngasse 21/4, 1070 Wien | T +43 1 523 72 39 - 0 | F DW 66
E office@prospectgmbh.at | www.prospectgmbh.at



Inhaltsverzeichnis

Management Summary	5
Einleitung	14
1 Ausgangslage: Theorie und Forschungsergebnisse	15
1.1 Erleben und Verarbeiten des Übergangs	16
1.2 Vorbereitung und Unterstützung.....	21
2 Zielsetzung, Fragestellungen und Design der Praxisstudie	25
3 Ergebnisse der explorativen Interviews	28
3.1 Arbeitszufriedenheit und Perspektiven in den letzten Arbeitsjahren.....	28
3.2 Pensionsantritt und erste Pensionsjahre	31
3.3 Der Übergangsprozess generell.....	34
3.4 Der Wissenstransfer	38
3.5 Faktoren, Angebote und Bedingungen für gelingende Übergangsprozesse	40
4 Ergebnisse der Onlinebefragung	43
4.1 Die Stichprobe.....	43
4.2 Zusammenarbeit, Wertschätzung und intergenerative Unterschiede	45
4.3 Erfahrungen mit Übergängen	50
4.4 Arbeitsmotivation bis zum Schluss	51
4.5 Erwartungen und Wünsche in Zusammenhang mit dem Übergang	54
4.6 Abschiedsrituale und weitere Verbindung	59
4.7 Übergänge aus organisatorischer Sicht	61
4.8 Aktuelle Übergangspraktiken und Wissenstransfer aus Sicht der Führungskräfte	69
4.9 Mögliche Maßnahmen	74
5 Resümee und Empfehlungen	77
6 Quellen	82
7 Anhang	83

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zusammensetzung Befragungsgruppe	43
Tab. 2: Rücklauf	43
Tab. 3: Welche Unterschiede sehen/sahen Sie zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen?	48
Tab. 4: Welche der folgenden Aussagen zu Ihrer Motivation in den letzten Arbeitsjahren trifft am ehesten auf Sie zu? (n=24).....	51
Tab. 5: Was erachten Sie generell bzw. im Bedarfsfall als wichtig, um die Arbeitsmotivation gut bis zum Pensionsantritt aufrechtzuerhalten? (n=55-57)	52
Tab. 6: Welche Gefühle weckt der bevorstehende Wechsel in die Pension alles in allem bei Ihnen?	54
Tab. 7: Bitte geben Sie an, welche der folgenden Angebote Ihres Arbeitgebers auf dem Weg in die Pensionierung Ihnen persönlich wichtig sind. (n=31-34).....	57
Tab. 8: Bitte geben Sie an, welche der folgenden Angebote Ihres Arbeitgebers Sie auf dem Weg in die Pensionierung erhielten und welche Sie genutzt haben. Falls es diese Angebote nicht gab, geben Sie bitte an, ob diese Ihnen persönlich wichtig gewesen wären. n=22-23.....	58
Tab. 9: Von wem sollte ein mögliches Abschiedsfest organisiert werden?	59

Tab. 10: Welche weiteren Verbindungen mit dem AMS würden Sie persönlich gerne nutzen bzw. nutzen Sie? (Mehrfachnennungen).....	60
Tab. 11: Wann sollten AMS-MitarbeiterInnen Ihrer Einschätzung nach generell in Pension gehen?.....	62
Tab. 12: Wann ist Ihrer Einschätzung nach der ideale Zeitpunkt, den Pensionsantritt bekannt zu geben?	62
Tab. 13: Die rechtzeitige Bekanntgabe des Pensionsantritts ist unbestritten eine notwendige Voraussetzung für eine gute Planung des Übergangs. Was könnten Ihrer Einschätzung nach die Gründe sein, warum MitarbeiterInnen diese Bekanntgabe hinauszögern? (offene Frage)	63
Tab. 14: Zum Thema Wissenstransfer gibt es eine Toolbox, zur Pensionsplanung eine Checklist. Kennen Sie diese Tools?	68
Tab. 15: Haben Sie diese Tools schon eingesetzt?	68
Tab. 16: Wie nützlich finden Sie solche Tools, Checklisten generell?.....	68
Tab. 17: Stichprobe.....	83

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Sieben Phasen Modell nach Robert Atchley	17
Abb. 2: Einflussfaktoren auf die Pensionierungsverarbeitung	19
Abb. 3: Phasen und Themen des Übergangs.....	22
Abb. 4: Modell einer aktiv gelebten Ausstiegskultur	23
Abb. 5: Zur Wertschätzung von älteren KollegInnen im AMS. Inwieweit treffen Ihrer Beobachtung nach die folgenden Aussagen zu?.....	46
Abb. 6: Im AMS arbeiten mehrere Generationen miteinander. Sehen Sie Unterschiede in der Arbeitsleistung und den Kompetenzen zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen?.....	47
Abb. 7: Wenn Sie an KollegInnen denken, die kurz vor der Pension stehen oder bereits pensioniert sind: Wie laufen diese Pensionierungen im Großen und Ganzen in Ihrer Abteilung ab?	50
Abb. 8: Wie zufrieden waren Sie mit Ihrem Übergang von den letzten Arbeitsjahren in die Pension auf einer 7-stufigen Skala, wenn 1 sehr zufrieden und 7 sehr unzufrieden ist? (n=23).....	50
Abb. 9: Bitte stufen Sie Ihre aktuelle Arbeitszufriedenheit auf der folgenden Skala ein. (n=36).....	51
Abb. 10: Wenn Sie an Ihre Pensionierung denken. Inwieweit haben Sie sich damit bereits beschäftigt? (n=36)	54
Abb. 11: Wenn Sie an die letzte Zeit/Jahre vor Ihrer Pensionierung denken. Was war/ist Ihnen persönlich wichtig, was weniger?	55
Abb. 12: Wie wichtig ist Ihnen persönlich aus heutiger Sicht ein Abschlussritual?.....	59
Abb. 13: Den Österreichern und Österreicherinnen wird nachgesagt, dass sie möglichst früh in Pension gehen wollen. In welchem Ausmaß trifft das Ihrer Beobachtung nach auf die AMS-MitarbeiterInnen zu?	61
Abb. 14: Manche KollegInnen arbeiten bis zur Pensionierung Vollzeit, andere entscheiden sich für Teilzeitmodelle, wieder andere möchten sich gegen Ende inhaltlich eher zurücknehmen. Wie stehen Sie zu den Fragen rund um das Ausmaß und den Inhalt der Arbeit vor der Pension?.....	65
Abb. 15: Themen bei Pensionierungen sind z.B. Wissen an die NachfolgerInnen weiterzugeben oder sich auf die nachfolgende Zeit innerlich vorzubereiten. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?	67
Abb. 16: Wie beurteilen Sie als Führungskraft die zeitlichen Übergangsmöglichkeiten, die aktuell im AMS realisiert werden?	70
Abb. 17: Stellen Sie sich bitte kurz die Übergabe einer Arbeitsstelle an eine nachfolgende Person vor. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen für Standardarbeitsplätze (z.B. Info-, Service-, Beratungszone, SfU, SEL).....	72
Abb. 18: Stellen Sie sich bitte kurz die Übergabe einer Arbeitsstelle an eine nachfolgende Person vor. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen für SpezialistInnen (z.B. BIZ, Jugendberatung, Reha, spezifische LGS-Bereiche)	73
Abb. 19: Was müsste seitens des AMS getan werden, damit bevorstehende Pensionierungen gut gemeistert werden können? Bitte geben Sie an, wie wichtig Sie die angeführten Vorschläge finden.	75
Abb. 20: AkteurInnen und Eckpunkte des Übergangsprozesses im AMS	81

Management Summary

Obwohl jede Erwerbsbiographie vielerlei Übergänge aufweist, wie den Übergang von der Ausbildung in den Beruf, Jobwechsel, den Übergang in Eltern-, Bildungs- oder sonstige Karenzzeiten und in Folge den Wiedereinstieg, ist der Übergang von der Erwerbstätigkeit in die Pension ein wesentlicher Einschnitt. Das AMS hat vor einiger Zeit begonnen, sich mit diesem Übergang näher auseinanderzusetzen.

Zielsetzung, Fragestellungen und Design der Praxisstudie

Um zu analysieren, wie sich im AMS die Phase des Übergangs generell gestaltet, wurde von den AMS Landesorganisationen Niederösterreich und Burgenland eine Praxisstudie in Auftrag gegeben. Ziel der Praxisstudie war eine umfassende Analyse der Phase des Übergangs von der Erwerbstätigkeit in die Pension im AMS. Weiteres Ziel war die Sensibilisierung der Organisation für ein gutes Übergangsmanagement und für eine gelebte, wertschätzende Ausstiegskultur. Letztlich sollte die Praxisstudie darüber Aufschluss geben, ob und welcher Handlungsbedarf im thematisierten Feld im AMS gegeben ist.

Sichtung der Literatur, explorative Erhebung und repräsentative Onlinebefragung

Die Praxisstudie startete mit einer Recherche und Aufbereitung der relevanten Fachliteratur und einschlägiger Forschungsergebnisse. Es folgte eine explorative Erhebung in Form qualitativer Interviews. Deren Ergebnisse waren die Grundlage für eine standardisierte Onlinebefragung aller:

- MitarbeiterInnen des AMS NÖ und des AMS Burgenland die drei Jahre bis unmittelbar einen Tag vor dem gesetzlichen Pensionsantrittsalter standen
- MitarbeiterInnen des AMS NÖ und des AMS Burgenland einen Tag bis drei Jahre nach ihrer Pensionierung (d.h. ab November 2014)
- RGS-LeiterInnen und RGS-AbteilungsleiterInnen des AMS NÖ und Burgenland sowie AbteilungsleiterInnen der Landesgeschäftsstellen NÖ und Burgenland

Ausgewählte Befragungsergebnisse

Die Rücklaufquote ist sehr hoch und liegt bei etwa zwei Drittel. Insgesamt haben sich 135 Personen an der Befragung beteiligt. Zur Auswertung herangezogen wurden 119 Fragebögen¹. Die restlichen 16 wurden ausgeschlossen, weil bei diesen mehr als zwei Drittel der Fragen unbeantwortet blieben.

Generell gute intergenerative Zusammenarbeit und Wertschätzung

Zur Annäherung an das Thema Übergänge wurde zunächst ein Stimmungsbild zur Zusammenarbeit, insbesondere zu intergenerativen, und zur Wertschätzung älterer MitarbeiterInnen sowie zu den wahrgenommenen Unterschieden zwischen Jung und Alt eingeholt.

Die Führungskräfte schätzen die Situation am Positivsten ein: Beispielsweise stimmen 61% der Führungskräfte der Aussage, dass im AMS offen und wertschätzend zusammengearbeitet wird, sehr zu und fast 70% sind absolut der Ansicht, dass im AMS generationenübergreifend zusammengearbeitet wird.

Die MitarbeiterInnen vor und nach der Pensionierung sind etwas kritischer: Sie wählen mehrheitlich die Antwortkategorie „stimme eher zu“.

¹ 59 Fragebögen kommen von Führungskräften, 36 von MitarbeiterInnen vor der Pensionierung und 24 von bereits pensionierten MitarbeiterInnen. 83 Fragebögen aus Niederösterreich und 32 aus dem Burgenland. 4 Personen gaben nicht an, welcher AMS Landesorganisation sie angehören.

Am zurückhaltendsten ist die Zustimmung bei der Aussage nach der gezielten Nutzung des Wissens älterer MitarbeiterInnen: Ein Drittel der Führungskräfte, 29% der MitarbeiterInnen vor und nur 22% der MitarbeiterInnen nach der Pensionierung sind voll und ganz der Meinung, dass das im AMS der Fall ist.

Dass MitarbeiterInnen, die ihren Pensionsantritt bekannt geben, nicht mehr voll einbezogen werden oder dass Spannungen zwischen älteren und jüngeren MitarbeiterInnen bestehen, wird von den Befragten zwar mehrheitlich negiert, insbesondere von den Führungskräften. Es gibt aber eine nicht zu vernachlässigende Gruppe unter den MitarbeiterInnen, die durchaus gewisse Ausschließungsmechanismen wahrnimmt bzw. wahrgenommen hat.

Altersunterschiede in der Arbeitsleistung und den Kompetenzen werden wahrgenommen

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten sieht Unterschiede in der Arbeitsleistung und den Kompetenzen zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen, Führungskräfte etwas häufiger.

Welche Unterschiede das genau sind, dazu geben die Antworten auf eine diesbezüglich offene Frage Auskunft. Es zeigen sich ähnliche Wahrnehmungen zwischen den befragten Führungskräften und MitarbeiterInnen und diese bezogen sich insbesondere auf die Belastbarkeit, die Erfahrung sowie die Fachkompetenz.

Interessanterweise werden bei dieser Frage mehr „Schwächen“ der älteren MitarbeiterInnen rückgemeldet als bei einer Frage nach zunehmenden und abnehmenden Kompetenzen beim Älterwerden, die im Rahmen der qualitativen Befragung gestellt wurde.

„Altersverluste“ werden wettgemacht

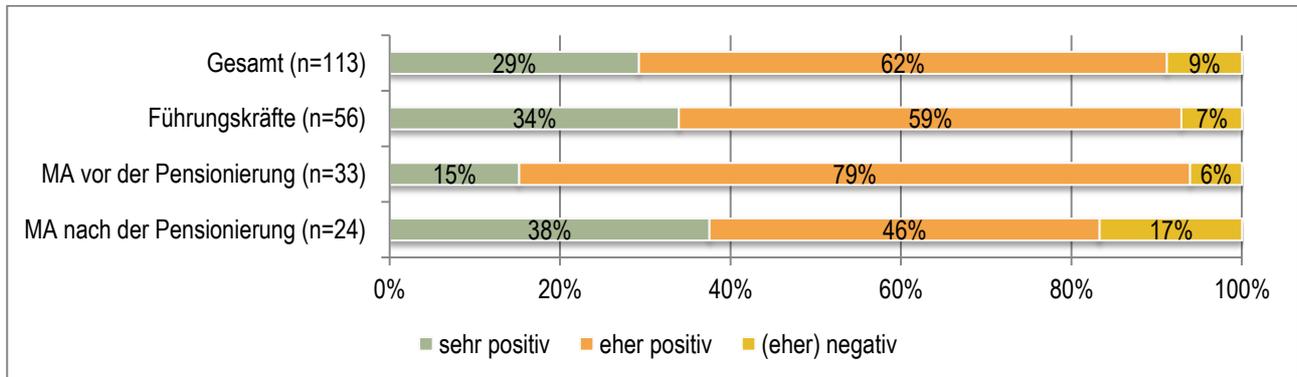
In Bezug auf die nachlassenden Kompetenzen kamen von den persönlich Befragten sehr ähnliche Antworten wie in der Onlinebefragung, wie geringere Innovationsfreude oder mangelnde Bereitschaft, neue EDV-Tools zu erlernen. Es wird aber des Öfteren darauf hingewiesen, dass die „Altersverluste“ durch die gewonnene Routine und das Erfahrungswissen wettgemacht werden, ein Pluspunkt der Älteren.

In der qualitativen Befragung überwiegen eindeutig die positiven Aspekte, wie z.B. mehr soziale Kompetenz, höhere Kommunikationsfähigkeit, höhere Beratungskompetenz, mehr emotionale Kompetenz oder großes Erfahrungswissen, mehr Spezialwissen, gute Kenntnis von Abläufen und Prozessen sowie bessere Integrationsfähigkeit von Neuem.

Pensionierungen verlaufen mehrheitlich positiv: Ehemalige kritischer

Bislang sind aus Sicht der meisten befragten Führungskräfte (93%) die Pensionierungen in ihrer Abteilung (eher) positiv verlaufen. Bei den befragten MitarbeiterInnen vor der Pensionierung sind 94% dieser Meinung, obwohl der Anteil jener, die diese sehr positiv bewerten, geringer ist. Bei den bereits Pensionierten beurteilten vier Befragte (17%) den Ablauf negativ. Die negativen Bewertungen scheinen auch mit dem eigenen Erleben des Übergangs zu tun zu haben.

Wenn Sie an KollegInnen denken, die kurz vor der Pension stehen oder bereits pensioniert sind: Wie laufen diese Pensionierungen im Großen und Ganzen in Ihrer Abteilung ab?



Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Hohe Arbeitsmotivation

Laut der Onlinebefragung waren zwei Drittel der bereits pensionierten Befragten bis zum Ende voll motiviert und voll einsatzfähig. Nur einzelne haben sich etwas zurückgenommen oder mussten aus gesundheitlichen Gründen kürzer treten. Innere Kündigungen sind Einzelfälle.

Diese Motivation scheint auch bei den befragten MitarbeiterInnen, die vor der Pension stehen, gegeben zu sein. 61% von ihnen sind aktuell mit ihrer Arbeit sehr oder eher zufrieden (Wert 1 oder 2 auf einer 7-stufigen Skala).

Vor allem Eingebundensein und Nutzung von Kompetenzen/Erfahrungen wichtig für Arbeitsmotivation

Was wichtig ist, damit die Arbeitsmotivation bis zum Pensionsantrittsalter aufrechterhalten werden kann, war Thema im Online-Fragebogen für Führungskräfte. Mehrheitlich als generell wichtig wird genannt:

- Eingebundensein bis zum Schluss (97%)
- Gezielte Nutzung altersspezifischer Kompetenzen und Erfahrungswissen für organisatorische Weiterentwicklung (84%)
- Fachliche Weiterbildung bis zum Schluss (77%)

Gut abschließen ist persönlich das Wichtigste

Für die meisten (ehemaligen) MitarbeiterInnen war/ ist es beim Übergang in die Pension persönlich sehr wichtig, alles gut abzuschließen zu können, eine offene Kommunikation in der Abteilung bezüglich der bevorstehenden Pensionierung sowie ihr Wissen, ihre Kompetenzen und Erfahrungen gut weiterzugeben.

Wesentlich: Klärung arbeitsrechtlicher und finanzieller Fragen und Organisation der Nachfolge

Neben den eher persönlichen Aspekten wurde auch nach der Wichtigkeit verschiedener Angebote des Arbeitgebers gefragt. Den meisten MitarbeiterInnen vor der Pensionierung sind die Abklärung arbeitsrechtlicher und finanzieller Fragen im Zusammenhang mit der Pensionierung wie auch die rechtzeitige Organisation der eigenen Nachfolge sehr wichtig.

„Informellerer“ Abschied wird der Vorzug gegeben

Bei der Frage nach Abschiedsritualen zeigt sich, dass ein Fest sowie Anerkennung, Dank des Teams/der Abteilung den befragten AMS-MitarbeiterInnen wichtiger sind als eine Rede bzw. der ausdrückliche Dank von Führungskräften. Dem Informellen scheint somit der Vorzug gegeben zu werden.

Die Mehrheit möchte weiterhin informell mit dem AMS in Verbindung bleiben

Weitere Verbindung mit dem AMS möchten die vor der Pension Stehenden insbesondere in Form sozialer Kontakte (informelle Besuche) pflegen (72%) und tatsächlich haben 67% der bereits Pensionierten eine diesbezügliche Verbindung.

Es folgt die Einladung zu Betriebsfesten, Betriebsausflügen und kulturellen Events, die sich 47% der befragten MitarbeiterInnen vor der Pension wünschen und was bei 46% der PensionistInnen auch der Fall ist.

Eine größere Differenz gibt es bei anderen Verbindungskanälen. Beispielsweise geben jeweils ein Drittel der vor der Pensionierung stehenden MitarbeiterInnen an, sie würden gerne regelmäßige Informationen wie Newsletter oder MitarbeiterInnenzeitung erhalten bzw. für noch offene Fragen zu ihrem Arbeitsplatz zur Verfügung stehen, tatsächlich ist das nur bei sehr wenigen der PensionistInnen der Fall. Auch Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten sind stärker gewünscht (von rund einem Viertel) als tatsächlich realisiert (4%).

Zeitpunkt der Pensionierung selbst entscheiden

Rund 70% der Befragten sind der Ansicht, dass die MitarbeiterInnen selbst entscheiden sollten, ob sie länger als bis zum Regelpensionsalter arbeiten wollen. Der Rest meint, die MitarbeiterInnen sollten zum Zeitpunkt ihres Regelpensionsalters in Pension/Ruhestand gehen.

Die Führungskräfte plädieren eher für eine frühere Bekanntgabe des Pensionsantritts. Rund die Hälfte der Führungskräfte bewertet zumindest zwei Jahre davor als idealen Zeitpunkt, bei den MitarbeiterInnen vor der Pensionierung sind dies nur knapp 40% und bei den MitarbeiterInnen nach der Pensionierung lediglich 21%.

Auf die offene Frage nach den Gründen, warum MitarbeiterInnen eine Bekanntgabe des Pensionszeitpunktes hinauszögern könnten, werden vor allem Angst vor weniger Einbindung und Ausgrenzung sowie die eigene Unschlüssigkeit bezüglich des Zeitpunktes angeführt.

Fragen rund um Arbeitszeit und Arbeitsdruck werden unterschiedlich gesehen

Altersteilzeit wird zwar generell als gute Möglichkeit gesehen, um gleitend in die Pension zu gehen. Aus Sicht der meisten Führungskräfte sollte sie aber nur dann möglich sein, wenn es in der Abteilung/Personalplanung gut organisierbar ist, während vor allem MitarbeiterInnen vor der Pension dafür plädieren, dass die Altersteilzeit für alle KollegInnen unabhängig von Personalplanungen im Sinne der Fairness ermöglicht werden sollte.

Unterschiede zwischen den Führungskräften und den MitarbeiterInnen zeigen sich auch bei der Reduktion von Arbeitsumfang und Arbeitsdruck. Nur 35% der Führungskräfte stimmen (eher) zu, dass bei älteren MitarbeiterInnen generell der Arbeitsumfang und der Arbeitsdruck reduziert werden sollte. Bei den MitarbeiterInnen vor der Pension sind es immerhin 72%.

Für Schonarbeitsplätze plädieren am ehesten noch die MitarbeiterInnen nach der Pensionierung, allerdings auch nur knapp ein Drittel.

Dass MitarbeiterInnen unabhängig vom Ausmaß ihrer Arbeitszeit bis zum Schluss voll eingesetzt werden sollen, wird von der Mehrheit befürwortet. Am wenigsten Zustimmung gibt es von befragten MitarbeiterInnen nach der Pensionierung.

Übergang aus Sicht der Führungskräfte keine Privatsache

Was den Wissenstransfer sowie Übergaben der Arbeitsgebiete betrifft sind die befragten Führungskräfte mehrheitlich nicht der Ansicht, dass es den MitarbeiterInnen überlassen bleiben soll, wie sie ihr Wissen, ihre Kompetenzen und ihre Erfahrungen weitergeben (78%), und dass der Übergang in die Pension und die Vorbereitung darauf Privatsache ist (60%).

Auch halten die meisten (75%) gezielte Übergabeprozesse nicht nur bei SpezialistInnen und Führungskräften, sondern auch bei Standardarbeitsplätzen für notwendig.

Weniger Zustimmung erhalten beispielsweise die Aussagen, dass es Handlungsanleitungen für die Führungskräfte braucht, wie sie den Übergang ihrer MitarbeiterInnen gestalten sollen oder dass die Begleitung von MitarbeiterInnen in die Pension eine wichtige Führungsaufgabe ist.

Für MitarbeiterInnen eher Privatangelegenheit

Die MitarbeiterInnen vor und nach der Pensionierung beurteilen manches etwas anders. Sie sind zu rund 60% (eher) der Ansicht, dass es den MitarbeiterInnen überlassen bleiben soll, wie sie ihr Wissen, ihre Kompetenzen und ihre Erfahrungen weitergeben und dass der Übergang in die Pension und die Vorbereitung darauf Privatsache ist.

Relativ einig mit den Führungskräften sind sich vor allem die MitarbeiterInnen nach der Pension, dass gezielte Übergabeprozesse bei allen Arbeitsplätzen notwendig sind.

Bestehende Tools zumeist nicht bekannt

Auch wenn die bestehenden Tools (Toolbox zum Wissenstransfer, Leitfaden und Checkliste zur Pensionsplanung) den meisten befragten Führungskräften nicht bekannt sind, werden solche Tools dennoch von 43% der Führungskräfte als (eher) nützlich angesehen, weil sie eine strukturierte Herangehensweise unterstützen, Weitergaben steuern können und Sicherheit bieten, auch wenn Platz für individuelles Vorgehen möglich sein soll. Es wird aber auch kritisch eingebracht, dass in der täglichen Praxis keine Zeit für die ausreichende Bearbeitung von Übergängen ist und dass die vielen Tools und Unterstützungsmöglichkeiten im AMS zu wenig bekannt sind, weil sie unzureichend kommuniziert werden.

6-Monate-Pensionsvorgriff wird von den Führungskräften sehr positiv gesehen

Bei der Abfrage von aktuellen Übergangspraktiken wird der 6-Monate-Pensionsvorgriff von den Führungskräften am positivsten gesehen, gefolgt von der Altersteilzeit. Es folgen andere zeitliche Übergangsmöglichkeiten wie Teilzeit und Arbeitszeitreduzierungen oder Sabbatical/Karenzierungen. Das Ansparen von Urlaub und die Nutzung des Gesamturlaubes am Ende, der blockweise Abbau von Resturlaub sowie die Umwandlung der Jubiläumsgelder in Freizeit werden von den Führungskräften weitaus weniger positiv bewertet

Häufig wird betont, die Modelle sind grundsätzlich positiv, es aber wesentlich sei, dass sich diese organisatorisch gut bewältigen lassen und nicht zu Lasten der KollegInnen gehen. Immer wieder wird auf Nachbesetzungsprobleme hingewiesen.

Demensprechend sehen die Führungskräfte die überlappende, parallele Einschulung des Nachfolgers/der Nachfolgerin bei SpezialistInnenarbeitsplätzen, aber auch bei sogenannten Standardarbeitsplätzen besonders positiv.

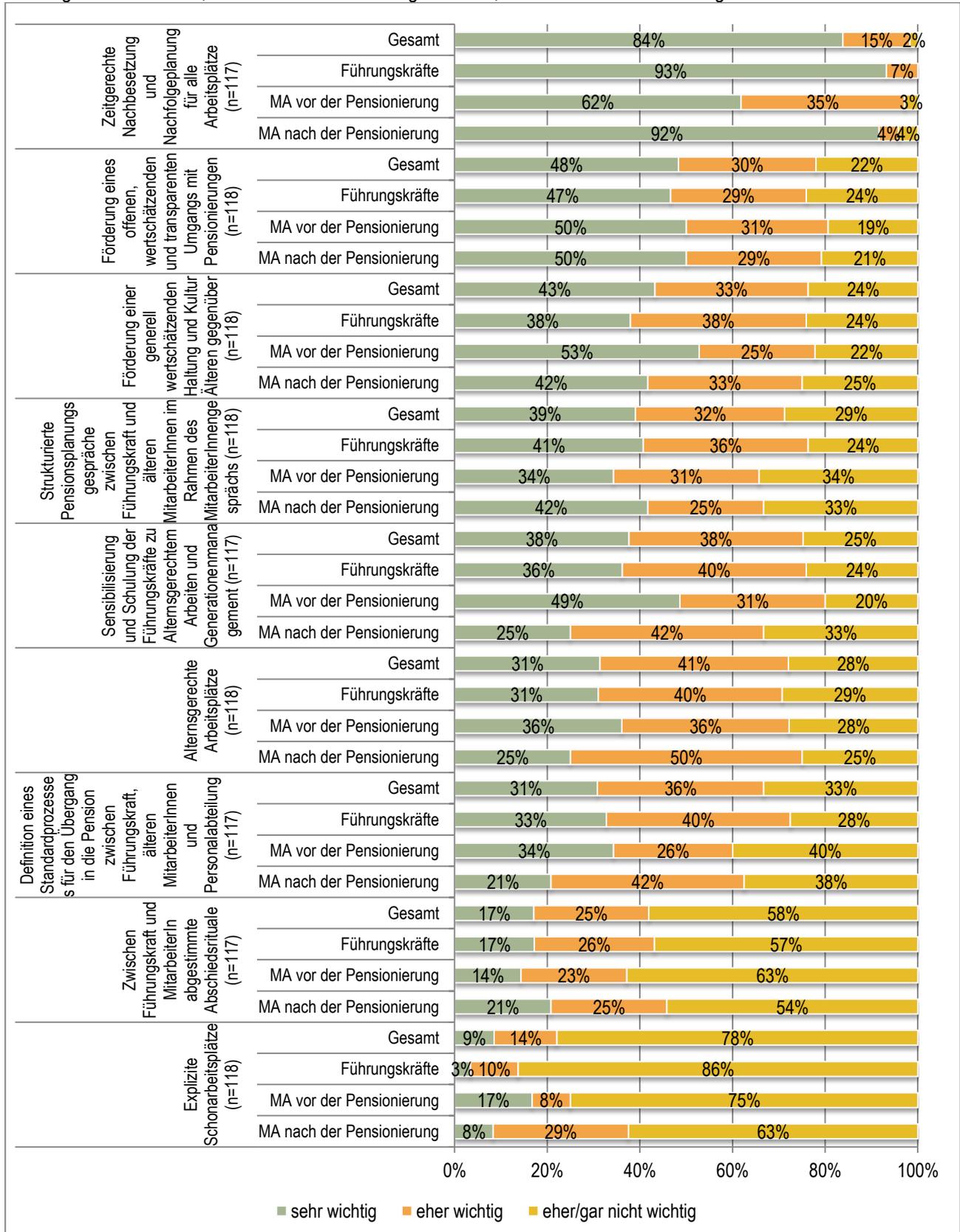
Zeitgerechte Nachbesetzung und Nachfolgeplanung am wichtigsten

Bei der Frage, was im AMS getan werden sollte, damit bevorstehende Pensionierungen gut gemeistert werden können, sind sich die drei Befragtengruppen relativ einig.

Absoluter Spitzenreiter ist die zeitgerechte Nachbesetzung und Nachfolgeplanung für alle Arbeitsplätze: Explizite Schonarbeitsplätze werden von den meisten abgelehnt, am meisten von den Führungskräften.

Was müsste seitens des AMS getan werden, damit bevorstehende Pensionierungen gut gemeistert werden können? Bitte geben Sie an, wie wichtig Sie die angeführten Vorschläge finden.

Führungskräfte: n=58-59; MA vor der Pensionierung: n=34-36; MA nach der Pensionierung: n=24



Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017



Resümee und Empfehlungen

Die Praxisstudie zeigt, dass es im AMS Niederösterreich und Burgenland keinen akuten Handlungsbedarf gibt, was die Gestaltung von Übergängen in die Pension betrifft. Die im Vorfeld der Studie kolportierten negativen Beispiele scheinen Einzelfälle zu sein. Angesichts zukünftiger personeller Veränderungen wäre es aus Sicht der Studienautorinnen dennoch empfehlenswert, im Sinne eines vorausschauenden Managements bereits jetzt einige Weichen neu zu positionieren.

Die Voraussetzungen für eine aktive Ausstiegskultur im AMS sind gut, denn die Arbeitsmotivation ist laut Studienergebnissen hoch.

Übergang beginnt beim Einstieg

Generell verdeutlichen die Ergebnisse, dass ein gelungener Übergang in die Pension letztlich beim Berufseinstieg, nicht beim Wissen um das Pensionsantrittsdatum beginnt. Als notwendig erachtet werden altersgerechtes Arbeiten und Führen, Generationenmanagement, Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, eine gute Zusammenarbeit der Generationen sowie eine wertschätzende Unternehmenskultur.

Übergang als Thema im MitarbeiterInnengespräch

Im AMS gibt es dafür bereits gute Ansätze. Zu nennen ist das MitarbeiterInnengespräch, das für bestimmte Sonderthemen und Fragestellungen Ergänzungen vorsieht. Es handelt sich dabei um Themen, die sich im Lebenszyklus der MitarbeiterInnen - unabhängig vom faktischen Alter - stellen können (z.B. Neueinstieg, Wiedereinstieg). Für das Thema Übergang ist insbesondere der Leitfaden Pensionsplanung vorgesehen. Dieser sollte spätestens zwei Jahre vor Pensionsantritt im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs zum Einsatz kommen.

Dieser Leitfaden umfasst im Wesentlichen bereits alle Bereiche, die sich im Zuge dieser Praxisstudie als wichtig herausgestellt haben. Seitens der StudienautorInnen werden ein paar Ergänzungen vorgeschlagen sowie manche Fragen zu einem früheren Zeitpunkt, manche zu einem späteren Zeitpunkt in Form eines Abschiedsgesprächs zu besprechen.

Für Teilbereiche klare organisatorische Regelungen

Abseits des MitarbeiterInnengesprächs, das ein gutes Steuerungsinstrument für den Übergang ist, braucht es für gewisse Bereiche klare organisatorische Regelungen, wie beispielsweise, dass alter Resturlaub und die Treuefreizeit kontinuierlich und nicht am Ende geblockt aufgebraucht werden sollten. Dies ist einerseits für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit sinnvoll, andererseits beugt es Personallücken vor und erleichtert den Wissenstransfer.

Zentraler Schlüssel für ein gutes Übergangsmanagement sind die Führungskräfte. Ganz wesentlich ist es daher, diesen die Faktoren, die die Arbeitsmotivation bis zum Schluss aufrechterhalten, noch stärker bewusst zu machen, ihnen ihre wichtige Rolle, die sie beim Übergang haben zu verdeutlichen und sie in einem altersgerechten Führen zu stärken. Die Führungskräfte sollten befähigt werden, vor dem Hintergrund klarer organisatorischer Regelungen, dem Support der Personalabteilung und standardisierten Prozessen Win-Win-Lösungen herzustellen.

Die MitarbeiterInnen gilt es stärker dafür zu sensibilisieren, dass die eigene Pensionierung gesamtorganisatorische Auswirkungen hat. Es sollte selbstverständlich werden, den geplanten Austritt frühzeitig bekannt zu geben und dafür zu sorgen, bis zum Ende verfügbar zu sein.

Die Aufgabe des Betriebsrates ist es in diesem Zusammenhang, das Wohl der gesamten MitarbeiterInnen einer Abteilung im Auge zu haben, denn die beste Lösung für eine Einzelperson kann sich auf die anderen belastend auswirken.

Rechtzeitige Nachbesetzungen

Zentral für ein gutes Übergangsmanagement, und das kommt an mehreren Stellen zum Ausdruck, ist aus Sicht der Befragten zeitgerechtes Nachbesetzen. Die Möglichkeit einer 6-monatigen Überlappung wird durchwegs begrüßt. Diese ist aber insbesondere für SpezialistInnen vorgesehen. Aus Sicht vieler befragter Führungskräfte wäre das auch bei sogenannten Standardarbeitsplätzen wichtig. Wenn die Ausweitung dieses Modells aus Kostengründen nicht möglich ist, könnte angedacht werden durch eine geringfügige Weiterbeschäftigung der PensionistInnen eine persönliche Übergabe zu gewährleisten und/oder durch die Forcierung von E-Learning in der Grundausbildung mehr Präsenz der Einzuschulenden in der (regionalen) Geschäftsstelle zu erreichen. Entstehende Lücken könnten auch durch den verstärkten Einsatz von Lehrlingen abgedeckt werden.

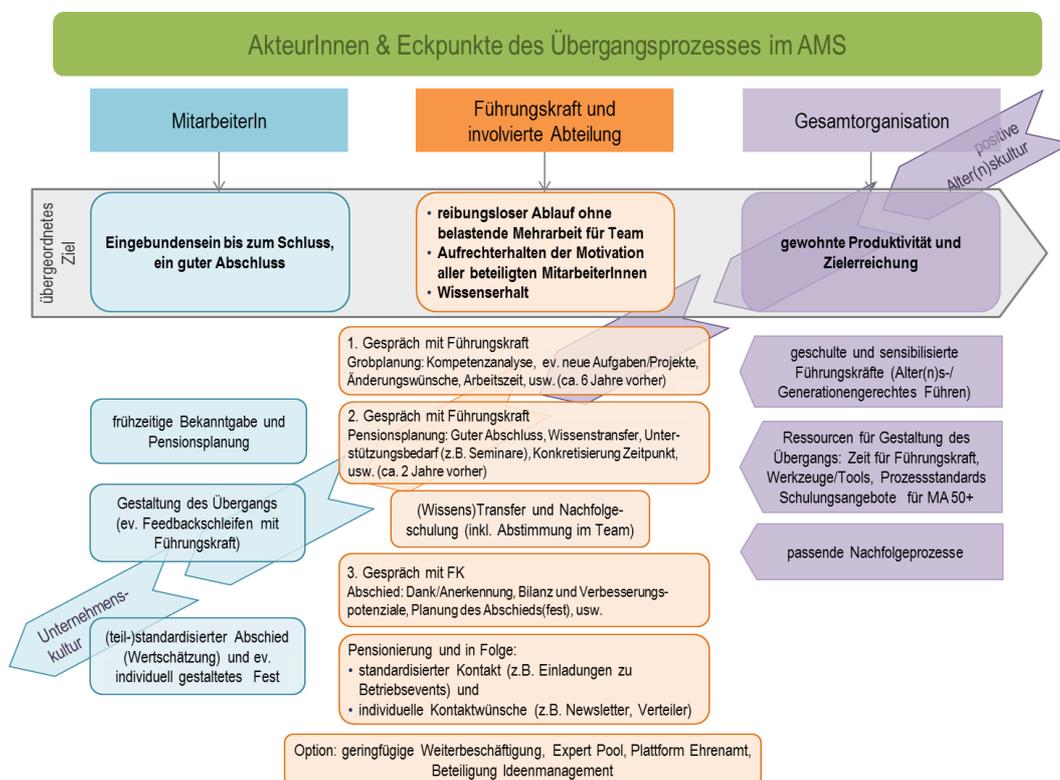
Kontakt über Pension hinaus

Eine geringfügige Weiterbeschäftigung interessierter PensionistInnen könnte auch in Spitzenzeiten oder bei unerwarteten Ausfällen hilfreich sein. Überlegenswert wären weitere Formen der Einbindung (z.B. ExpertInnen-Pool, Plattform für ehrenamtliches Engagement, weitere Beteiligungsmöglichkeit am Ideenmanagement).

Auf jeden Fall sollten die PensionistInnen weiterhin zu Betriebsevents eingeladen werden und weiterhin jene Informationen zur Verfügung haben, die sie von sich aus wünschen.

AkteurInnen und Eckpunkte des Übergangsprozesses

Im Folgenden eine Graphik mit den wesentlichen AkteurInnen und Eckpunkte des Übergangsprozesses aus Sicht der Studienautorinnen. Die linke und mittlere „Spalte“ ist chronologisch zu verstehen, wohingegen rechts wesentliche organisationale Rahmenbedingungen aufgelistet sind.



Quelle: prospect



Langfassung



Einleitung

Im Rahmen der Gesamtstrategie Wissensmanagement setzte sich das AMS in den letzten Jahren intensiv mit Generationenmanagement auseinander. In diesem Zusammenhang entstand das Interesse den Übergang von der Berufstätigkeit in die Pension näher zu beleuchten und diese Phase unter vielen Blickwinkeln und nicht nur jenem des Wissenstransfers zu analysieren.

Praxisstudie zu Übergang Beruf-Pension im AMS

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse einer Praxisstudie dar, die prospect Unternehmensberatung im Auftrag des Arbeitsmarktservice Niederösterreich und Burgenland zu den Themen Übergangsmanagement und aktive Ausstiegskultur durchführte.

Kapitel 1 des Berichts gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion zu diesen Themen. Es wird auf relevante theoretische Modelle ebenso eingegangen wie auf einschlägige Forschungsergebnisse.

Im nächsten Kapitel wird auf das Ziel der Praxisstudie, die wesentlichen Forschungsfragen und das Studiendesign eingegangen.

In Kapitel 3 folgen die Ergebnisse der explorativen qualitativen Befragung von ausgewählten AMS MitarbeiterInnen und Führungskräften sowie wesentlichen EntscheidungsträgerInnen des AMS, die im Zuge der Praxisstudie durchgeführt wurden.

In Kapitel 4 werden die Resultate der an die explorative Erhebung anschließenden repräsentativen Onlinebefragung unter MitarbeiterInnen des AMS Niederösterreich und Burgenland, die vor der Pension stehen und jenen, die vor kurzem in Pension gingen sowie unter Führungskräften dieser beiden AMS Landesorganisationen präsentiert.

Ableitung von Handlungsoptionen

Abschließend werden in Kapitel 5 wesentliche Schlussfolgerungen beschrieben sowie Handlungsoptionen für das AMS skizziert. Diese spannen einen Bogen von der Unternehmenskultur generell bis zu konkreten Instrumenten der Personalentwicklung.

1 Ausgangslage: Theorie und Forschungsergebnisse

Die geburtenstarken Jahrgänge (Babyboomer) verabschieden sich zunehmend aus dem Erwerbsleben. In den kommenden Jahren kommt auf viele Unternehmen eine Pensionswelle zu, was insbesondere in Bezug auf den Fachkräftebedarf und im Bereich Wissensmanagement eine große Herausforderung darstellt.

Die Pensionierten haben angesichts gestiegener Lebenserwartung noch rund ein Viertel ihrer Lebenszeit vor sich und da stellt sich für viele die Frage nach der sinnvollen Gestaltung dieses Lebensabschnittes. Ein Wohlbefinden von Anfang an kann insbesondere bei einem für die Person zufriedenstellenden Übergang von der Erwerbstätigkeit in die Pension erreicht werden.

Übergang Erwerbstätigkeit-Pension ist wesentlicher Einschnitt

Obwohl jede Erwerbsbiographie vielerlei Übergänge aufweist, wie den Übergang von der Ausbildung in den Beruf, Jobwechsel, den Übergang in Eltern-, Bildungs- oder sonstige Karenzzeiten und in Folge den Wiedereinstieg, ist der Übergang von der Erwerbstätigkeit in die Pension ein wesentlicher Einschnitt.

Um die Bedeutung des Endes der Erwerbstätigkeit einzuschätzen, ist es sinnvoll, die wichtigsten individuellen und psychosozialen Funktionen von Erwerbsarbeit zu betrachten:

- Aktivität und Zielgerichtetheit
- Kompetenz
- Zeitstruktur
- Kontakte und Kooperationsanforderungen
- Soziale Anerkennung
- Persönliche Identität

Wie weit die Anpassung in diesen Bereichen gelingt, hat wesentlichen Einfluss auf die Lebenszufriedenheit.²

² Vgl. Costard, Astrid (2006), S. 23f.

1.1 Erleben und Verarbeiten des Übergangs

Wert und Status einer Person sind in der westlichen Gesellschaft vor allem über die Erwerbstätigkeit und die berufliche Stellung definiert. Der Mensch identifiziert sich über seinen Beruf und erhält viel Anerkennung über berufliche Aufgaben oder Projekte sowie Bestätigung und Respekt durch KollegInnen und KundInnen.

Diese gesellschaftlich positiv bewertete Berufsrolle und ihre soziale Funktion gehen mit der Pensionierung ebenso verloren wie die meisten beruflichen Kontakte und die alten sich rund um die Erwerbsarbeit drehenden Tagesroutinen.

Der Abschied vom gewohnten Alltag, der eindeutige Schritt in Richtung Altern, die Angst vor körperlichen Einschränkungen und die Tatsache, im Arbeitsalltag nicht mehr gebraucht zu werden, können bei manchen Depressionen auslösen.

Gerade jene, die in ihrem Beruf einen mehr oder weniger hohen Sozialstatus innehaben, sich stark mit dem Unternehmen identifizieren und beruflich sehr eingespannt sind, laufen Gefahr, in ein Loch zu fallen.³

Die größte psychologische Herausforderung ist der Verlust der Struktur Arbeit-Leben und die Aufgabe, eine neue Struktur Pension-Leben zu finden.⁴

Unterschiedliche Handlungsweisen für Zeit vor Pension

Es wird sehr unterschiedlich mit der nahenden Pensionierung umgegangen. In der Literatur werden beispielsweise folgende Handlungsweisen beschrieben:

1. Es wird weitergemacht wie bisher, „man lässt es auf sich zukommen“ und die Pension erfolgt automatisch, ohne Übergang, was in einem ziemlichen Schock enden kann.
2. Die Person bereitet sich mental auf die Pensionierung vor, wobei die Produktivität langsam abnimmt.
3. Der/Die angehende Pensionist/in interessiert sich primär für rechtliche/finanzielle Fragen.
4. Es erfolgt eine grundlegende Auseinandersetzung mit den kommenden Veränderungen.
5. Die Jahre vor der Pensionierung werden für das Entwickeln eines Chancenmanagements genutzt, wo eine Person ihre ganz spezifischen Talente erkennt. In diesem Fall lässt die Produktivität nicht nach.⁵

Eine aktuelle Umfrage aus Österreich zeigt, dass nur bei 40% die Vorfreude mehr oder weniger dominiert.⁶ Vorfreude haben vor allem jene, die die aktuelle Arbeit als Last empfinden oder sich auf ein erfülltes Leben in der Pension freuen und viele Pläne für diese Zeit schmieden. Auch die (leichte) Furcht vor der Pension kann unterschiedliche Gründe haben: Angst vor dem Altwerden und vor Krankheit, die Befürchtung, sich ohne Arbeit nutzlos zu fühlen oder die gewohnte Arbeitsumgebung und die lieb gewonnenen Arbeitsinhalte zu vermissen.

³ Vgl. Freie Krankenkasse (o.J.). S. 4f

⁴ Vgl. Osborne, John W. (2012), S. 47

⁵ Vgl. Stieger, Leopold (2013) und Krall, Karin / Slupetzky, Walter (2007), S. 14.

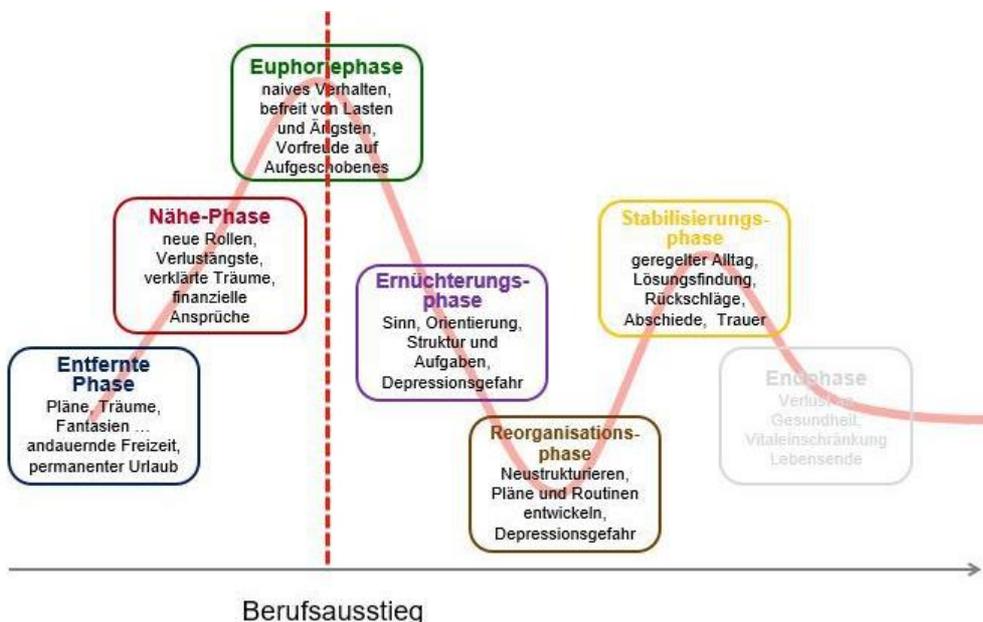
⁶ Vgl. Telemark Marketing (2017)

Übergang erfolgt in Phasen

Oft wird davon ausgegangen, dass der Übergang in Phasen verläuft. Ein Modell dazu ist jenes von Robert Atchley (1976):

1. Die Fernphase – fern von der Pension wird dieser Zukunft noch mit positiven Gefühlen entgegengesehen. Die Zeit nach der Berufstätigkeit gleicht einer Woche mit sieben freien Tagen.
2. Die Nähezeit – kurz vor Ende der Erwerbstätigkeit setzt sich der/die Betroffene mehr und mehr mit den materiellen und körperlichen Veränderungen auseinander, die auf ihn/sie zukommen.
3. Die Euphoriephase – der Ruhestand ist erreicht und es kommt ein Hochgefühl auf. Die Zeit wird für Aufgeschobenes genutzt und es kann zum Freizeitstress kommen.
4. Die Ernüchterungsphase – der/die Pensionist/in stößt an seine/ihre physischen und finanziellen Grenzen. Auf die Vielzahl von Rollen- und Werteveränderungen ist er/sie nicht vorbereitet.
5. Die Reorientierungsphase – ist eine Zeit der Um-/Neubewertung. Die fehlende Planung wird nachgeholt, eine neue Identität entwickelt und der Wertekompass neu ausgerichtet.
6. Die Stabilitätsphase – mit der Neustrukturierung von Alltagsprozessen und Abläufen werden neue Handlungsmuster entwickelt. Die Betroffenen können mit ihren Defiziten gut umgehen.
7. Die Endphase – auf Grund körperlicher und vitaler Einschränkungen (Hilfs- und Pflegebedürftigkeit) fällt es der Person schwerer, neu erlernte Kompetenzen umzusetzen.⁷

Abb. 1: Sieben Phasen Modell nach Robert Atchley



Quelle: http://www.coachingfiftyplus.de/challenge_ruhest_21.php?aktiv=20&aktiv_sub=21

⁷ <https://spaetefreiheitruhestand.wordpress.com/2016/08/23/sieben-phasen-modell/>

In der Praxis werden häufig zwei Übergangsextreme beobachtet. Den einen Pol bilden Personen, die im Laufe ihrer Berufszeit wenig aktiv am Aufbau ihrer Karriere gearbeitet haben und sich zum Ende des Berufslebens wegen mangelnder Motivation die Pension herbeisehnen. Diese befinden sich in der Zeit davor oft in einem Zustand innerer Kündigung. Nach der Pensionierung wird alles nachgeholt und sie verfallen oft in blinden Aktionismus. Nach der Zeit der Euphorie gehen die Vorhaben aus und es bleibt Tristesse, weil es an nachhaltiger Lebensplanung und wirklichen Zielen mangelt.

Auf der anderen Seite befinden sich Personen, vielfach in leitenden Positionen stehende Angestellte, die ihre Karriere gerne fortsetzen würden und nicht loslassen wollen oder können. Sie engagieren sich bis zum Schluss und identifizieren sich sehr mit ihrem Beruf und der damit verbundenen sozialen Stellung, ohne nähere Gedanken an die Pension zu verschwenden. Wenn all das von einem auf den anderen Tag verloren geht, fallen sie oftmals in ein tiefes Loch. Danach zeigen sich unterschiedliche Entwicklungen: Entweder es gibt eine neue Antriebsmotivation und die Entwicklung neuer Werte und Rollen oder einen depressiven Verlauf.⁸

Generell verdeutlichen die einschlägigen Untersuchungen, dass die Mehrheit den Übergang schafft, auch wenn eine größere Anzahl in unterschiedlichem Ausmaß Probleme mit der Anpassung hat.

Es gibt aber durchaus Risikogruppen. Eine zwar schon etwas ältere Untersuchung aus der Schweiz zeigt, dass Frauen - entgegen der älteren Pensionsforschung, die davon ausging, dass die Pensionierung von Frauen leichter verarbeitet wird, weil sie den Verlust der Berufsrolle durch den Ausbau der Haushaltsrolle kompensieren - in etwas höherem Ausmaß der sogenannten Risikogruppe angehören, das ist jene Gruppe, deren allgemeine Lebenszufriedenheit in der Pension sinkt. Vor allem für alleinstehende Frauen bedeutet die Pensionierung oft drastische finanzielle Einbußen.

Generell steigt die Zugehörigkeit zu einer Risikogruppe bei folgenden Faktoren: weibliches Geschlecht, geringerer sozioökonomischer Status, lückenhaftes soziales Netz.⁹

Viele Einflussfaktoren bestimmen das Erleben des Übergangs

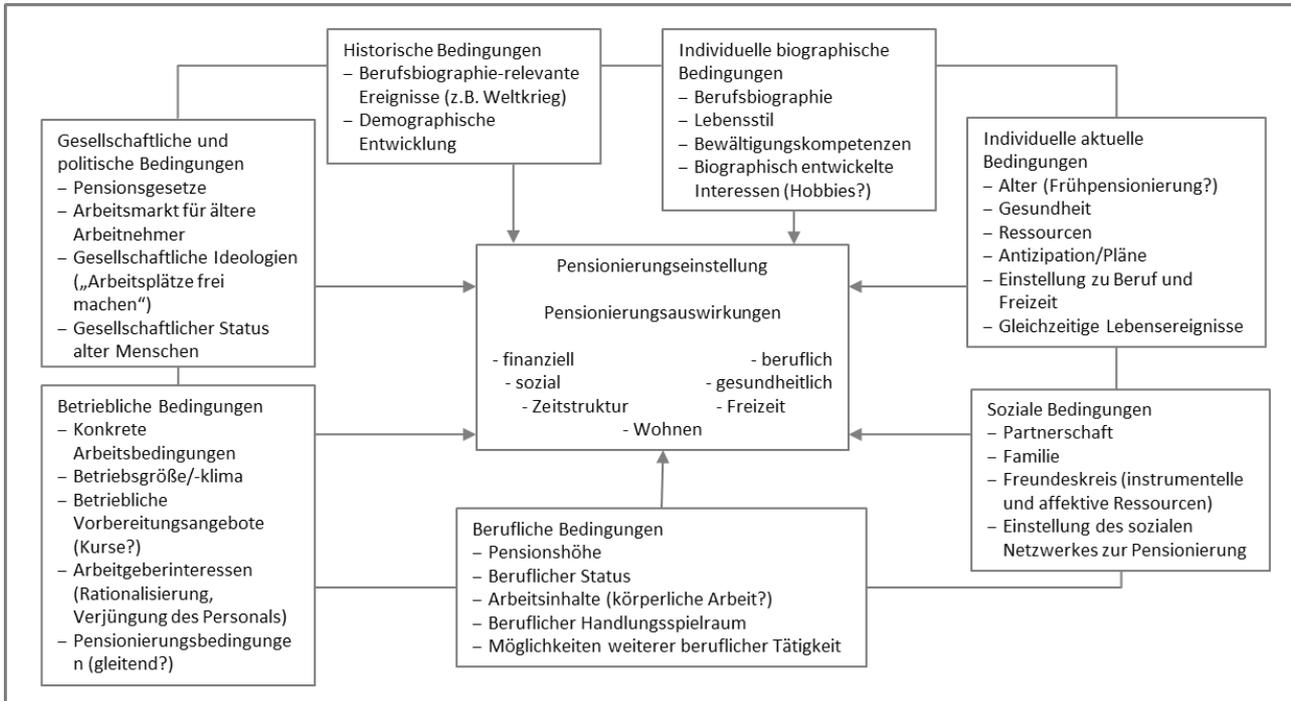
Es muss beachtet werden, dass sehr viele verschiedene Aspekte beim Übergang eine Rolle spielen und dass dieser individuell unterschiedlich sein kann. Die Pensionierung als Lebensabschnitt bzw. die subjektive Lebensqualität in der Pension steht nicht isoliert da, sondern hängt mit den bisherigen Lebensphasen zusammen.¹⁰ Dazu nachfolgend eine Graphik zu wesentlichen Einflussfaktoren.

⁸ Vgl. <https://spaetefreiheitruhestand.wordpress.com/2016/08/23/sieben-phasen-modell/#more-21>

⁹ Vgl. Höpfinger, François (1998), S. 8f.

¹⁰ Vgl. Köller, Regine (2006), S. 236

Abb. 2: Einflussfaktoren auf die Pensionierungsverarbeitung



Quelle: Costard, Astrid (2006, S. 25) nach Mayring (1990, S. 48)

Ein Einflussfaktor ist beispielsweise die Arbeitszufriedenheit. Die Unzufriedenheit mit dem Beruf kann zwar dazu führen, dass man sich das Berufsende herbeiwünscht, aber bei dessen Eintritt oder kurz davor trotzdem die Tätigkeit nicht beenden möchte, weil etwas Bestimmtes noch nicht abgeschlossen ist. Dies wird in der Gestaltpsychologie **Zeigarnik-Effekt** genannt, das „Nachwirken unvollendeter Handlungen“, der bewirkt, dass ein Mensch sich unwohl fühlt, wenn er etwas noch nicht abgeschlossen hat. Es bleibt etwas Negatives zurück, nicht nur bei den Betroffenen selber, sondern auch bei den KollegInnen. Nur wer einen Lebensabschnitt wirklich abschließt, kann einen neuen beginnen.¹¹

Personen die mit ihrem Beruf zufrieden sind, wollen dagegen häufig weiterarbeiten, viele haben aber offenbar die Fähigkeit, ihre Lebenssituation generell zufriedenstellend zu gestalten und das auch in der Pension. Dies kann sowohl an situativen als auch an Persönlichkeitsmerkmalen liegen. Merkmale der vorherigen Arbeitstätigkeit wie Handlungsspielraum oder Entscheidungsspielräume sind dabei bedeutsam und Möglichkeiten der Antizipation und Selbstbestimmung wirken sich positiv aus. Die berufliche Selbstbestimmung kann dazu führen, nach Wegfall der Strukturierung durch die Arbeit die Pension entsprechend zu gestalten.¹²

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor auf den Umgang mit dem Übergang ist das Betriebsklima sowie die Anerkennung von älteren MitarbeiterInnen.¹³ Ältere MitarbeiterInnen haben nicht selten ein vermindertes Selbstwertgefühl ihre Arbeit betreffend, vor allem wenn sie sich mit jüngeren KollegInnen vergleichen. Eigene Kompetenzen und Fähigkeiten geraten oft aus dem Blick.¹⁴

¹¹ Vgl. <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/der-letzte-tag-im-alten-job-abgang-mit-stil-1491585.html> und Costard, Astrid (2006), S. 31ff.

¹² Vgl. Costard, Astrid (2006), S. 31 ff. und Lipp Bettina (2015), S. 21

¹³ Vgl. Costard, Astrid (2006), S. 31 ff.

¹⁴ Vgl. Stieger, Leopold (2013)

Zentrale Bedeutung: Perspektive und Pläne

Von zentraler Bedeutung beim Übergang von der Erwerbstätigkeit in die Pension ist eine Vision, ein gestecktes Ziel, das motiviert, bis zur Pension aktiv weiterarbeiten zu wollen. Also eine Perspektive zu haben und nicht auf das Abstellgleis geschoben zu werden sowie konkrete Pläne für die Phase nach dem Beruf, wie zum Beispiel jener nach einer sinnstiftenden Aktivität wirken sich positiv aus.¹⁵

Dies zeigen auch Befragungen. Rund 50% möchten laut der bereits erwähnten Befragung aus Österreich auch in der Pension weiterarbeiten.¹⁶ Zentrale Anlässe dafür, so zeigt eine breite Umfrage aus Deutschland sind die Möglichkeiten, sich einzubringen (altruistische Motivation), etwas zu tun, das Spaß macht (persönliche Motivation) sowie der Kontakt zu anderen Menschen (soziale Motivation). Natürlich spielt auch die Zuverdienstmöglichkeit eine Rolle.¹⁷

Die Art der Verabschiedung hinterlässt Spuren

Eine empirische Untersuchung von PensionistInnen¹⁸ aus Münster aus dem Jahr 2009 zeigt, dass für die Qualität des Übergangs drei Situationen entscheidend sind:

- Die letzten Berufsjahre vor Erreichung der Altersgrenze
- Das Ritual und der Ablauf der Verabschiedung durch den/die Arbeitgeber/in
- Die ersten Monate und Jahre im Ruhestand¹⁹

Wichtig wäre aus Sicht der befragten PensionistInnen beim Übergang beispielsweise Folgendes: eine gute Übergabe, der richtige, selbst wählbare Zeitpunkt, Motivation durch Anerkennung und Wertschätzung von Erfahrungen, fairer zwischenmenschlicher Umgang, Reduktion des Leistungs- und Termindrucks nach Wunsch, mehr Flexibilität in Bezug auf die Arbeitszeit und den Arbeitsort.

Beim Abschiedsritual wird positiv konnotiert, wenn eine Wertschätzung der Arbeit und des Menschen erfolgt, die Geschäftsleitung, die Vorgesetzten, aber eventuell auch der/die Partner/in einbezogen sind.

Es geht um eine würdige und ehrenvolle Verabschiedung, bei der ein persönliches „Danke schön“ ausgesprochen wird. Negativ behaftet sind unpersönliche Verabschiedungen mit Standardgeschenken oder standardisierten Abläufen, die quasi abgewickelt werden und bei denen man sich wie eine Nummer fühlt.²⁰

¹⁵ Vgl. Lipp, Bettina (2015), S. 21

¹⁶ Vgl. Telemark Marketing (2017)

¹⁷ Vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2011), S. 13

¹⁸ Befragt wurden 53 Personen aus dem Raum Münster, die bereits ein halbes bis 4 Jahre in Pension sind.

¹⁹ Vgl. Hentze, Henner (o.J.), S. 3

²⁰ Ebenda, S. 5

1.2 Vorbereitung und Unterstützung

Obwohl die Übergangsphase von der Erwerbstätigkeit in die Pension eine sensible ist, wird ihr nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Umfragewerte aus Österreich aus dem Jahr 2016 zeigen, dass nur etwas mehr als 40% der über 50-jährigen Berufstätigen eine gezielte Vorbereitung auf die Pension, z.B. mit Büchern, Seminaren, Vorträgen, für (eher) wichtig halten, noch weniger wollen sich selbst gezielt vorbereiten. Bei jenen, die bereits pensioniert sind, sind es immerhin knapp 60%, die eine Vorbereitung für (eher) wichtig erachten, aber nur eine/r von fünf PensionistInnen hat sich selbst gezielt auf die Pension vorbereitet.²¹

Generell wird empfohlen, sich zwei bis drei Jahre vor der Pensionierung mit dem Thema auseinanderzusetzen.²²

Personen und Unternehmen gefragt

Ein schlechter Übergang hat nicht nur negativen Einfluss auf die Lebensqualität der Betroffenen in der Pension, sondern beeinflusst auch die Produktivität bis zur Pension. Ein sorgenvoller Blick in die Zukunft lässt die Konzentration und Arbeitsleistung sinken. Es kann zu einer frühzeitigen inneren Kündigung kommen, wenn eine Person sich in dieser Phase alleine gelassen fühlt. Schlechte Übergänge haben darüber hinaus eine negative Rückwirkung auf die bestehende Belegschaft.

Trotzdem gestalten nur wenige Unternehmen die Übergangsphase aktiv. Besonders gefährdet ist beim unstrukturierten Umgang mit Übergängen das Wissensmanagement. Vor allem MitarbeiterInnen, die sich gut verabschiedet fühlen, werden sich um eine professionelle Übergabe und Wissenstransfer kümmern und insbesondere solche, die sich ernst genommen fühlen, werden bis zum letzten Arbeitstag ihr Bestes geben.²³

Maßnahmen auf mehreren Ebenen

Zu den Basics eines guten Übergangsmanagements zählen eine partnerschaftliche Festlegung des Pensionsantrittszeitpunktes, eine strukturierte Übergabe und entsprechender Wissenstransfer sowie eine wertschätzende Gestaltung des Abschiedes. Maßnahmen darüber hinaus wären z.B.

- Maßnahmen, die für eine friktionsfreie Verabschiedung sorgen, d.h. eine gute Loslösung ermöglichen, wie etwa gleitende Ausstiegsregelungen oder die Möglichkeit sogenannter Bogenkarrieren²⁴.
- Individuelle Vorbereitung in Form persönlicher Perspektivgespräche (bereits mehrere Jahre vor Ausscheiden), Austrittsgespräche (9 bis 12 Monate vor Pensionsantritt), begleitendes Coaching (3 bis 9 Monate vor Pensionsantritt), persönliche Beratung bei Übertrittsproblemen und Workshops bzw. Seminare²⁵ zur Vorbereitung auf die Pension sowie Informationsbroschüren sind weitere Möglichkeiten.

²¹ Vgl. Telemark Marketing (2017)

²² Vgl. Freie Krankenkasse (o.J.), S. 2

²³ Vgl. <http://www-careconsulting.at/angebot-pensionsvorbereitung>

²⁴ MitarbeiterInnen geben ab einem bestimmten Alter Verantwortungsbereiche ab oder verkleinern ihr Team oder reduzieren Arbeitszeit. Wesentlich ist, dass das nicht als Abstieg gewertet wird und die Personen nicht als leistungsunfähig abgestempelt werden.

²⁵ Es gibt allerdings auch Gegenargumente gegen gängige Vorbereitungsseminare. Menschen, die sich vorbereiten, sehen realistischerweise Probleme im Ruhestand auf sich zukommen, die durch die Vorbereitungsmaßnahmen nicht verhindert werden können. Plädiert wird eher für längerfristige Angebote und Prozessbegleitung (Vgl. Costard, Astrid (2006), S. 75 ff.). Eine schweizerische Längsschnittstudie kommt zu der Erkenntnis, dass sich eine spezifische Vorbereitung auf die Pension positiv auf deren Bewertung vor allem vor Eintritt des Ereignisses auswirkt (d.h. auf das Wohlbefinden vor der Pension), auf das allgemeine Lebensgefühl in der Pension nicht unbedingt. Hier zeigen sich sogar negative Zusammenhänge, was damit erklärt wird, dass Personen mit Problemen sich eher informieren, bevor sie in Pension gehen (Vgl. Höpflinger, François (1998), S. 16f.

- Maßnahmen, die eine nachberufliche Bindung an den Betrieb fördern, um beispielsweise bei Bedarf auf dieses Personal zurückgreifen zu können, wie Kooperationsvereinbarungen, Vergünstigungen (z.B. Essenbons für Firmenkantine), breiter Zugang zu Firmeninformation (Firmenzeitung, Newsletter, Informationsplattform speziell für PensionistInnen) sowie die laufende Pflege von Sozialkontakten (Einladung zur Weihnachtsfeier, betrieblicher PensionistInnenclub).²⁶ Zu denken wäre auch an eine weitere Möglichkeit zur Beteiligung am „Kontinuierlichen Verbesserungsprogramm“, wie das beispielsweise bei der deutschen Bundeswehr der Fall ist.
- Auch bei der Realisierung des Wunsches nach einer weiteren Erwerbstätigkeit in der Pension spielen die Unternehmen eine wichtige Rolle, weil sie potenzielle Einsatzmöglichkeiten in der Hand halten, aber auch häufig der letzte Kontakt und wichtige Informationsdrehscheibe sind.²⁷ Zu denken wäre hier auch an eine unternehmensgebundene Form von ehrenamtlichem Engagement, was letztlich auch im Interesse der CSR-Ziele eines Unternehmens liegt.

Schienen werden schon viele Jahre vor der Pension gelegt

Wie die folgende Graphik zeigt, werden die Schienen für einen guten Übergang schon viele Jahre vor der Pension gelegt.

Abb. 3: Phasen und Themen des Übergangs



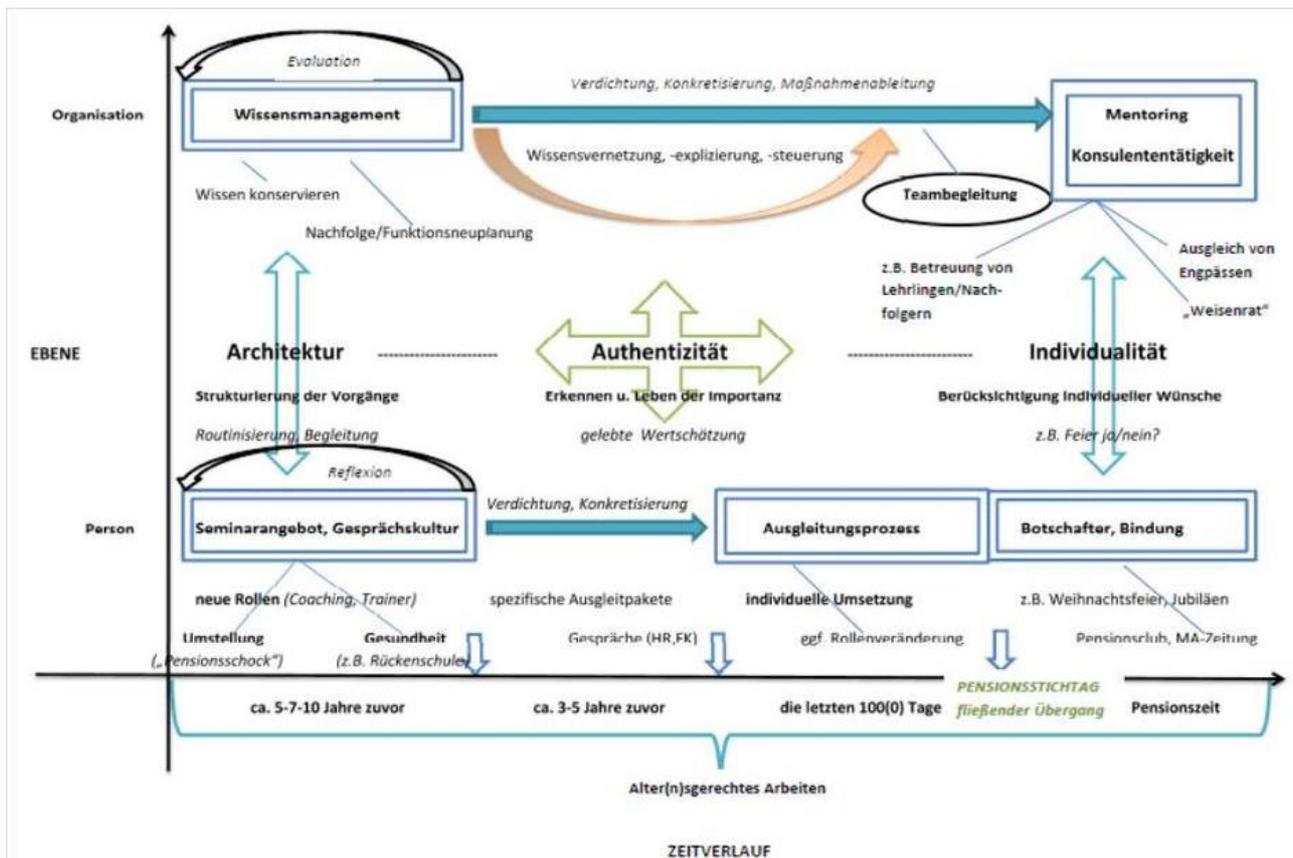
Quelle: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2011), S. 41, eigene Bearbeitung

²⁶ Vgl. Krall, Karin / Slupetzky, Walter (2007), S. 14ff.

²⁷ Vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2011), S. 29

Das kommt auch in einem anderen Modell zum Ausdruck

Abb. 4: Modell einer aktiv gelebten Ausstiegskultur



Quelle: <http://www.leaders-circle.at/bibliothek/tools/frei/pensionierungen10/ausstiegskultur-praxis10.html>, Autorin: Dr. Monika Veith, C/O/N/E/C/T/A

So ist beispielsweise das subjektive Gesundheitsgefühl vor der Pension ein wichtiger Faktor für das Wohlbefinden in der Pension.²⁸ Hier kann betriebliche Gesundheitsförderung nicht nur für Ältere eine große Rolle spielen.

Eine weitere Möglichkeit ist das lebensphasenorientierte MitarbeiterInnengespräch, das in allen Altersstufen zum Einsatz kommen kann.

Engagierte Unternehmen sprechen von vielfältigem Nutzen

Im Rahmen einer Recherche der Organisationsberatung Quintessenz, bei der auch VertreterInnen von Unternehmen im deutschsprachigen Raum befragt wurden, wird der Nutzen für Unternehmen, die MitarbeiterInnen beim Übergang in die Pension unterstützen, gut zusammengefasst:

- Positiver Effekt auf das Betriebsklima. Die Art, in der ein Unternehmen die Menschen an diesem Wendepunkt unterstützt, wirkt auf die verbleibende Belegschaft.
- Personalreduktionen können sozialverträglich durchgeführt werden, wenn Vorruhestandsregelungen mit unterstützenden Maßnahmen für die Betroffenen verknüpft werden.

²⁸ Vgl. Costard, Astrid (2006), S. 31 ff.

- Die Pensionierten sind wichtige Imageträger. Wenn jemand eine wertschätzende Verabschiedung erfährt, wird diese Person auch nach der Pension das Unternehmen positiv nach außen kommunizieren.
- Ein Effekt ist eine positive Auswirkung auf das Recruiting. Die gute Darstellung des Unternehmens durch die PensionistInnen fördert die Qualität der BewerberInnen.
- Diese Imagewirkung kann direkte Markteffekte für jene Unternehmen haben, die an EndverbraucherInnen verkaufen.
- Die Arbeitsmotivation vor dem Ausscheiden bleibt hoch, wenn die PensionsanwärterInnen wissen, dass sie in der Zeit des Übergangs vom Unternehmen nicht alleine gelassen werden.
- Ein vorausschauend organisierter Prozess des Ausstiegs in die Pension ist wichtig für einen guten Wissenstransfer. Damit verbunden ist eine Sicherstellung von Kontinuität in der KundInnenbetreuung.
- Der „Zukauf“ von pensionierten MitarbeiterInnen kann vor allem für Unternehmen mit großen Umsatzschwankungen (Großaufträge, Saisongeschäft, ...) nützlich sein.

Die befragten UnternehmensvertreterInnen schätzen die Kosten-Nutzen-Relation entsprechender Maßnahmen als günstig ein, merken allerdings an, dass es oft gar nicht um Kosten im Sinne eines finanziellen Mitteleinsatzes geht, sondern um Aufmerksamkeit, um das Geben rechtzeitiger Impulse und um eine wertschätzende Grundhaltung.²⁹ Dementsprechend sollten die Aktivitäten sich nicht nur auf die formal/organisatorische und inhaltliche, sondern auch auf die persönlich/emotionale Ebene beziehen.

²⁹ Vgl. Krall, Karin / Slupetzky, Walter (2007), S. 4f. und S. 19f.

2 Zielsetzung, Fragestellungen und Design der Praxisstudie

Das AMS hat vor einiger Zeit begonnen, sich mit dem Thema Übergang von der Erwerbstätigkeit in die Pension auseinanderzusetzen. Es wurden dazu bereits einige Instrumente entwickelt, wie ein Leitfaden zur Pensionsplanung, eine entsprechende Checkliste sowie verschiedene Methoden und Tools zum Wissensmanagement. Diese „Werkzeuge“ befinden sich allerdings noch in der Pilotphase und werden aktuell erst punktuell eingesetzt.

Eine gute Ausstiegskultur braucht aber abseits von Tools, von strukturierten Prozessen und formalen Plänen eine gelebte Wertschätzung und die Berücksichtigung individueller Wünsche.³⁰

Darüber hinaus wurden Fälle kolportiert, wo es bei MitarbeiterInnen, deren Pensionierung nahe, zu Ausschließungsmechanismen kam. Bei anderen wiederum ging diese Phase zu Lasten der Organisation bzw. KollegInnen und des Wissenstransfers, weil vor der Pension stehende MitarbeiterInnen früher als geplant nicht mehr zur Verfügung standen.

Praxisstudie zur Situationsanalyse

Um abzuklären, ob es sich dabei um Einzelfälle handelt und um zu analysieren, wie sich im AMS die Phase des Übergangs generell gestaltet, wurde von den AMS Landesorganisationen Niederösterreich und Burgenland eine Praxisstudie in Auftrag gegeben.

Ziel der Praxisstudie war eine umfassende Analyse der Übergangsphase von der Erwerbstätigkeit in die Pension im AMS durch eine Erhebung:

- der Erfahrungen, die MitarbeiterInnen und Führungskräfte mit dieser Phase gemacht haben bzw. machen,
- der Erwartungen von MitarbeiterInnen und Führungskräften in Hinblick auf die Gestaltung des Übergangs.

Weiteres Ziel war die Sensibilisierung der Organisation für ein gutes Übergangsmanagement und für eine gelebte, wertschätzende Ausstiegskultur sowie das Aufzeigen von möglichen Handlungsfeldern und Ausstiegsritualen.

Letztlich sollte die Praxisstudie darüber Aufschluss geben, ob und welcher Handlungsbedarf im thematisierten Feld im AMS gegeben ist.

Fragestellungen zu Erfahrungen und Erwartungen

Im Mittelpunkt der Praxisstudie stehen folgende Fragestellungen:

- Was ist der Organisation, was ist den MitarbeiterInnen in den letzten Arbeitsjahren wichtig?
- Wie möchten die MitarbeiterInnen diese Jahre gestalten? Wie sehen sie die kommende Pensionierung?
- Welche wechselseitigen Erwartungen und Wünsche bestehen für die Übergangsphase?
- Zu welchem Zeitpunkt werden die Pensionspläne bekanntgeben? Was passiert in Folge? Welche Planungshorizonte sind realistisch?
- Welche Bilder gibt es bei MitarbeiterInnen für die Zeit nach Pensionsantritt und zur weiteren Verbindung mit dem AMS?
- Welche Erfahrungen machen MitarbeiterInnen in der Phase des Übergangs? Wie gestaltet(e) sich die inhaltliche Arbeit, die Zusammenarbeit mit den KollegInnen und den Führungskräften?

³⁰ Siehe Abbildung 4

Wie gestaltet(e) sich die Beteiligung an Veränderungsprozessen, Weiterbildungen, die Übergabe, usw.?

- Welche Erfahrungen gibt es seitens der Führungskräfte mit MitarbeiterInnen, die in absehbarer Zeit in Pension gehen?
- Wie läuft die interne Kommunikation und Abstimmung im Zusammenhang mit dem Übergang?
- Was braucht es, damit MitarbeiterInnen sich bis zum Pensionsantritt aktiv in die Organisation einbringen (können), strukturell und emotional?
- Was brauchen die Führungskräfte, um entsprechend agieren zu können?
- Wie bekannt sind die bestehenden Tools zur Pensionsplanung und zum Wissensmanagement? Welche Erfahrungen gibt es damit?
- Welche Rahmenbedingungen und allgemeine Vorgaben sind darüber hinaus im AMS für die Gestaltung guter Übergänge notwendig? Wo braucht es Spielraum für individuelle Zugänge?
- Welche Verbindungen zu pensionierten MitarbeiterInnen wären sinnvoll?

Mehrere aufeinander abgestimmte Arbeitsschritte

Die Praxisstudie erfolgte in mehreren aufeinander abgestimmten Arbeitsschritten. Dabei wurde sehr eng mit den beiden Initiatorinnen der Praxisstudie, der Gesundheitsmanagerin des AMS Niederösterreich und der Personalleiterin des AMS Burgenland, zusammengearbeitet.³¹

Sichtung der Literatur und Erarbeitung der Frageleitfäden

In einem ersten Schritt wurde im Internet nach relevanter Fachliteratur sowie themenspezifischen Dokumenten recherchiert und diese vor dem Hintergrund der Studienfragen ausgewertet (Ergebnisse siehe Kapitel 1 Ausgangslage). Dadurch ergaben sich einerseits ein Überblick über den Stand der Diskussion und andererseits wichtige Hinweise, auf welche Aspekte in einer Befragung eingegangen werden sollte.

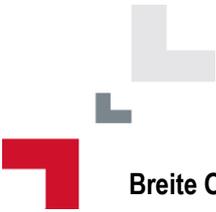
Explorative Befragung

Auf dieser Basis wurden offene Frageleitfäden für eine qualitative Erhebung entwickelt und in Folge von August bis Oktober 2017 persönliche oder telefonische Interviews mit 41 Personen geführt, und zwar:

- 12 MitarbeiterInnen des AMS NÖ und Burgenland, die in absehbarer Zeit in Pension gehen
- 10 pensionierten MitarbeiterInnen des AMS NÖ und Burgenland
- 8 Führungskräften des AMS NÖ und Burgenland (LGS und RGS), in deren Abteilung bzw. regionaler Geschäftsstelle Pensionierungen anstehen
- 11 EntscheidungsträgerInnen und Schlüsselpersonen (AMS Vorstand, Gleichstellung, Verwaltungsratsmitglieder, Betriebsrat und Personalleitung des AMS NÖ und Burgenland)

Dieser explorative Ansatz ermöglichte einen tiefen Einblick in die Übergangssituation und verdeutlichte wesentliche „Knackpunkte“ in diesem Zusammenhang.

³¹ Diese beiden AMS Mitarbeiterinnen führten auch 25 der 40 explorativen Interviews.



Breite Onlinebefragung für repräsentativen Überblick

Die Interviewergebnisse bildeten die Grundlage für die Erarbeitung standardisierter Onlinefragebögen für die drei Untergruppen:

- MitarbeiterInnen des AMS NÖ und des AMS Burgenland, die drei Jahre bis unmittelbar einen Tag vor dem gesetzlichen Pensionsantrittsalter stehen (d.h. November 2020)
- Alle MitarbeiterInnen des AMS NÖ und des AMS Burgenland einen Tag bis drei Jahre nach ihrer Pensionierung (d.h. ab November 2014)
- RGS-LeiterInnen und RGS-AbteilungsleiterInnen des AMS NÖ und Burgenland sowie AbteilungsleiterInnen der Landesgeschäftsstellen NÖ und Burgenland

Der Fragebogen enthielt neben geschlossenen Fragen (z.B. Auswahlfragen, Intensitäts-/Ratingskalen) auch offene Fragen, um die Möglichkeit zusätzlicher Aspekte zu eröffnen. Die Onlinebefragung wurde im Dezember 2017 durchgeführt.

Auswertung nach unterschiedlichen Gruppen

Die Befragungsergebnisse wurden nach Befragtengruppen (MitarbeiterInnen vor Pensionierung, MitarbeiterInnen nach Pensionierung, Führungskräfte³²), nach Geschlecht, nach Organisationseinheit (Landesgeschäftsstelle, regionale Geschäftsstelle) und nach Bundesland ausgewertet. Die Tabellenbände für NÖ und Burgenland befinden sich im Anhang.

Im Bericht sind vor allem die bundeslandübergreifenden, organisationsübergreifenden sowie geschlechterübergreifenden Ergebnisse dargestellt: Wenn sich allerdings deutliche Unterschiede zwischen den Befragtengruppen nach Bundesland, Organisation oder Geschlecht zeigen, ist das ausgeführt.

Zu beachten ist, dass unter einer Fallzahl von 30 Befragten in einer untersuchten Gruppe die statistischen Aussagen eine gewisse Zufallsanfälligkeit besitzen. Die Interpretationen für besonders kleine Gruppen sind daher mit Vorsicht zu betrachten, denn sie können auch auf Zufall beruhen.

Reflexion und Ableitung von Handlungsbedarf

Die Studienergebnisse und davon abgeleitete Empfehlungen und Interventionsansätze wurden mit den Initiatorinnen dieser Praxisstudie und anderen VertreterInnen des AMS NÖ und Burgenland reflektiert und davon Handlungsoptionen abgeleitet.

³² Bei den Führungskräften wurde darüber hinaus analysiert, ob sich die Befragungsergebnissen der unter 50-Jährigen und der über 50-Jährigen unterscheiden. Wenn das der Fall ist wird darauf hingewiesen.

3 Ergebnisse der explorativen Interviews

3.1 Arbeitszufriedenheit und Perspektiven in den letzten Arbeitsjahren

Die 12 noch aktiven MitarbeiterInnen wurden nach ihrer aktuellen Arbeitszufriedenheit, die 10 Ehemaligen nach ihrer Zufriedenheit in den letzten Arbeitsjahren gefragt. Dabei zeigt sich zum einen eine relativ hohe Zufriedenheit und zum anderen keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen.

Im Durchschnitt liegt die Arbeitszufriedenheit bei einem guten Wert von 2,4

Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 7 (unzufrieden) liegt der Durchschnittswert aller Befragten bei 2,4, wobei in beiden Gruppen nur jeweils 2 Personen etwas unzufriedener sind. Angeführte Gründe für Unzufriedenheit der Befragten waren:

- Vorgesetztenwechsel
- nicht funktionierende Vertretungsregeln bzw. häufiges Einspringen
- schwierige und „nervige“ Arbeitsabläufe
- mühsame KundInnen
- generell empfundenes Nachlassen der Kollegialität, des informellen Austauschs und einer Zunahme von „IndividualistInnen“.

Pensionierte würden AMS als Arbeitgeber weiterempfehlen

Die Frage, ob sie ihren ehemaligen Arbeitgeber weiterempfehlen würden, bejahen die pensionierten MitarbeiterInnen fast durchwegs. Eine Begründung für die Weiterempfehlung sind beispielsweise die Gestaltungsmöglichkeiten im AMS, „weil man in dieser Beschäftigung etwas bewegen kann“. Lediglich ein/e Befragte/r würde keine Empfehlung aussprechen, weil die Arbeit emotional in seinen/ihren Augen sehr belastend ist.

Letzten Berufsahre bleiben in positiver Erinnerung

Sieben der zehn pensionierten MitarbeiterInnen sehen ihre letzten Berufsahre uneingeschränkt positiv. Begründet wird das damit, dass

- alles gut abgeschlossen wurde und nichts offen blieb,
- sie weiterhin gut eingebunden waren und mitwirken konnten,
- ihre Arbeit wertgeschätzt wurde.

„Ich war zufrieden, meine Arbeit wurde wertgeschätzt, ich konnte mich beteiligen und bei Interesse auch bei etwas anderem mitwirken und war bis zum Schluss eingebunden.“

- nach einer Krankheit Zuversicht und Selbstsicherheit durch die Arbeit gewonnen wurde.

„Die letzten Jahre waren sehr super, davor war ich schwer krank und kam dann zurück ins AMS, wurde gut aufgenommen, das hat mir Zuversicht gegeben, das Gefühl, wichtig zu sein, was zu können, wirksam zu sein.“

Für eine/n andere/n Befragte/n waren die letzten Berufsahre trotz zunehmender Doppelbelastung durch familiäre Pflegeaufgaben positiv, weil es großes Verständnis und Rückhalt (z.B. bei Arztbesuchen) gab.

Ein/e weitere/r ehemalige/r AMS-Mitarbeiter/in beschreibt die letzten Jahre zwar aufgrund ihrer Altersteilzeit, dem Entsprechen des eigenen Wunsches nicht mehr in neue Projekte eingebunden zu werden und der guten Übergabe als generell positiv, kritisiert aber die mangelnde Unterstützung bei der Pensionsvorbereitung und -planung. So hätte es weder Coaching noch die Möglichkeit zur Teilnahme am Pensionsvorbereitungsseminar gegeben, weil dieses über Jahre ausgebucht gewesen sei.

Bei jenen zwei InterviewpartnerInnen, die die letzten Arbeitsjahre negativ(er) sehen, lag das einmal an Krankheit und nachlassender Kraft, das andere Mal an Umstrukturierungen und einer neuen Führungskraft, die zu wenig Rückhalt bot.

Fokus in den letzten Arbeitsjahren variiert

Die 12 vor der Pensionierung stehenden MitarbeiterInnen möchten sich in den letzten Arbeitsjahren insbesondere auf folgendes konzentrieren:

- 1) Beibehalten des Status Quo: gleiche Arbeitsinhalte, -qualität und -quantität
- 2) Fortgesetzte Möglichkeit, Ideen einzubringen und zu gestalten
- 3) Reduktion des Umfangs der bisherigen Tätigkeiten; Beibehalten individuell interessanter Arbeitsbereiche und Abgabe ungeliebter Bereiche
- 4) Gute Übergabemöglichkeiten; Dinge gut abschließen können

„Mein REHA-Teil soll gut übergeben und die neuen KollegInnen gut eingeschult werden, das ist ein befriedigendes Gefühl für mich, zu wissen, ich habe etwas dazu beigetragen.“

Auch Personen, die dezidiert keine Karriereziele mehr anstreben, erwarten sich noch Anerkennung.
„Ich habe keine Karriereziele, aber möchte weiterhin Anerkennung.“

Beim Thema Arbeitsplatzwechsel in der Zeit vor der Pensionierung zeigen sich Kontroversen: Ein/e Befragte/r würde beispielsweise noch sehr gerne wechseln, zwei andere auf keinen Fall.

Als Herausforderung nennen zwei Befragte ihre Vertretungsaufgaben. Zum einen, weil es für sie eine Belastung darstellt. Zum anderen möchten sie sich nicht in Materien vertiefen, die nur im Vertretungsfall gebraucht werden.

Die Hälfte der noch aktiven MitarbeiterInnen ist offen für Neues

Die Frage, ob es den Wunsch gibt, sich in den letzten Berufsjahren oder -monaten weiterhin an neuen Projekten, Veränderungsprozessen oder Weiterbildungen zu beteiligen, wird von den Befragten, die vor der Pensionierung stehen, unterschiedlich beantwortet.

Sechs und damit die Hälfte der Befragten sind für neue Projekte und Weiterbildung offen. Drei lehnen dies dezidiert ab. Zum Beispiel bewertet eine dieser Personen Weiterbildung eineinhalb Jahre vor der Pensionierung als *„Verschwendung von Ressourcen“*, denn es sei durchaus möglich, sich Neuerungen im AMS auch über Intranet und Informationsmedien anzueignen.

Weitere drei Befragte knüpfen ihr Interesse an bestimmte Bedingungen, etwa dass die Weiterbildung fachlich erforderlich ist, die Themen nicht in die weite Zukunft reichen oder das Thema eines neuen Projektes interessant ist und die „richtigen“ Personen mitarbeiten.

Kaum Veränderungen im Umfeld aufgrund anstehender Pensionierung

Die Befragten vor der Pension nehmen mehrheitlich keine Veränderungen im Arbeitsumfeld aufgrund ihrer anstehenden Pensionierung wahr.

„Keine Veränderung weder bei Kollegen noch bei Führungskräften, kein Schonarbeitsplatz, jetzt ist es genauso wie vor fünf Jahren, die Arbeit in der Beratungszone bleibt gleich.“

Zwei Befragte beschreiben aber auch negative Erlebnisse. Eine/r fühlt sich schon länger „auf das Abstellgleis“ gestellt. Im anderen Fall wird über das Alter und die Pensionierung des/der Betroffenen in einer störenden und teamspaltenden Art und Weise gesprochen.

Die bereits pensionierten Befragten berichten von positiven und negativen Veränderungen in ihren letzten Arbeitsjahren, wobei drei von zehn keine Veränderung wahrnahmen. Kritikpunkte sind eine in Teilbereichen schlechte Übergabe, kein eigener Schreibtisch in den letzten Arbeitsmonaten, ein neues Aufgabengebiet mit neuen Lernerfordernissen und zunehmend schwierigere und aggressivere KundInnen. Positiv hervorgehoben wird von mehreren Befragten, dass die KollegInnen rücksichtsvoller, freundlicher und respektvoller geworden sind.

Motiviertes Arbeiten braucht gewisse Bedingungen

Einige Aktive gehen davon aus, dass sie bis zum Schluss motiviert arbeiten werden können, u.a. weil die Inhalte spannend und das Umfeld bzw. die KollegInnen angenehm sind.

Auch die bereits pensionierten KollegInnen geben mehrheitlich an, bis zum Schluss motiviert gearbeitet zu haben. Sie hatten ein starkes inhaltliches Interesse, waren eingebunden und konnten ihre Aufgaben gut übergeben. Zwei Befragte waren hingegen weniger motiviert, aus den bereits erwähnten Gründen (Krankheit, Umorganisation und neue Führungskraft).

Bedingungen, die die MitarbeiterInnen für motiviertes Arbeiten bis zur Pensionierung nennen sind:

- Anerkennung
- wertschätzender und freundlicher Umgang
- Austausch mit KollegInnen
- Eingebundensein, Information
- Selbstgestaltung des Arbeitsablaufes und möglichst viele Freiräume

Demgegenüber werden Unterforderung und mangelnde Auslastung als demotivierend erlebt.

3.2 Pensionsantritt und erste Pensionsjahre

Acht der zehn bereits pensionierten Befragten sehen ihren Übergang retrospektiv sehr positiv.

„Es war viel Reflexion möglich, das hat mir eine gute Verabschiedung - auch wegen professioneller Unterstützung des Wissenstransfers - ermöglicht.“

Drei Befragte erlebten den sukzessiven Übergang aufgrund einer Altersteilzeitregelung oder des blockweisen Abbaus von Urlaubstagen

- einerseits als Entlastung: *„Die Arbeitszeitreduktion war sehr wichtig für mich, die letzten Vollzeitjahre in der Servicezone waren ein Horror, ich war stark belastet durch Personalausfälle, ich war immer da, ich war schon Burnout gefährdet. (...) Durch Altersteilzeit konnte ich mich auf die Pension vorbereiten.“*
- und andererseits als Umgewöhnung: *„Ich machte den Urlaubsabbau phasenweise, dadurch konnte ich mich an die freie Zeit gewöhnen.“*

Die zwei Personen, die mit ihrer Pensionierung Negatives verbinden, haben folgende Gründe dafür angegeben: Direkte Pensionierung nach einem Burnout, sehr kurzfristiger und völlig unvorbereiteter Pensionsantritt (Möglichkeit „Hacklerpension“). Beide Personen taten sich ihrer Aussage nach in den ersten Pensionsmonaten schwer. In dem einen Fall trat die gesundheitliche Genesung trotz Arbeitswegfall erst sehr langsam ein, im anderen Fall wird von einem regelrechten Pensionsschock berichtet. Diese/r Betroffene meint, dass die Pensionierung mit 56 definitiv zu früh war und sie/er sich persönlich „unnötig“ vorkam. Aus heutiger Sicht würde die/der Befragte länger arbeiten.

Abschiedsfeste werden geschätzt

Von den bereits Pensionierten berichten einige von selbst organisierten schönen Abschiedsfesten. Ein Teil erlebte hohe Wertschätzung und es gab Reden der Führungskraft, ein/e Befragte/r vermisste das und hätte sich zumindest ein Dankeschön erwartet. Einige Befragte führen an, dass sie sich auch von den Partnerorganisationen und KundInnen verabschiedet haben.

Die noch aktiven MitarbeiterInnen gehen zum Großteil davon aus, dass sie ein (kleines) Abschiedsfest organisieren werden. Von ihrer Führungskraft erwarten sich einige Dankesworte oder eine Rede, andere verwehren sich gegen pathetische Abschiede. Vereinzelt klingt der Wunsch durch, dass die eigene Abteilung „etwas“ organisiert. Eine Person möchte auf keinen Fall eine Überraschungsparty, eine andere kein großes „Tamtam“.

Loslassen fiel zumeist leicht

Das Loslassen von ihrem früheren Beruf ist sechs der zehn befragten PensionistInnen sehr gut gelungen. Zwei führen Gründe dafür an, nämlich, dass der Wissenstransfer gut funktionierte, die *„Dinge gut zu Ende gebracht werden konnten“* und der Zeitpunkt selbst gewählt war.

Für eine Person war der Abschied aufgrund des schlechten Verhältnisses zur Führungskraft befreiend. Nur für die/den unvorbereitete/n Pensionierte/n war das erste halbe Jahr sehr schwer, *„die Gedanken waren ständig bei der Arbeit im AMS“*.

Erwartungen an die Pension traten mehrheitlich ein

In der Pension gab es insgesamt wenige Überraschungen für die befragten ehemaligen AMS-MitarbeiterInnen, auch etwaige Befürchtungen legten sich schnell. Das wird mit der Vorbereitung und guten Planung in Zusammenhang gebracht.

„Da ich sehr gut vorbereitet war, hat mich nichts überrascht, mir war bewusst, dass Vieles wegfällt, soziale Kontakte usw. Ich habe viel darüber nachgedacht, mit Freundinnen gesprochen, hatte viele Beispiele von gelungenen und weniger gelungenen Pensionierungen und habe ehrenamtliche Beschäftigung gesucht.“

Die befragten PensionistInnen beschreiben viele positive Veränderungen, die mit der Pension einhergehen: neue Tageszeitstruktur, neue Interessen, mehr Freiheit und Freizeit, mehr Zeit für soziale und familiäre Kontakte. Sie betreiben zahlreiche Aktivitäten wie Sport (z.B. Walken, Fitnesstraining, Yoga), Gartenarbeit, Lesen, kreative Tätigkeiten (z.B. Malen), Reisen und Weiterbildung (z.B. Spanisch lernen) sowie politisches und soziales Engagement. In einigen Fällen gibt es familiäre Verpflichtungen, etwa Enkel beaufsichtigen oder Pflege von Eltern oder EhegattInnen.

Positive Assoziationen zur Pension

Die 12 MitarbeiterInnen, die ihren Pensionsantritt in absehbarer Zeit vor sich haben, assoziieren mit der Pension mehrheitlich positive Aspekte wie mehr Zeit für Hobbys, Ehrenamt, Familie, sie planen Reisen oder Weiterbildungen. Wenige sprechen Sorgen an, wie die Angst die Tagesstruktur zu verlieren oder die Gesundheit erhalten zu können. Eine Person betont, dass sie mit ihrem Pensionsantritt nicht vordergründig positive Gefühle assoziiert, denn *„Arbeit hilft auch über private Probleme drüber“*. Zum Teil haben die Befragten sich aber erst wenig mit ihrer Pensionierung beschäftigt, weil sie noch ein paar Jahre arbeiten wollen.

Soziale Kontakte und KollegInnen werden fehlen

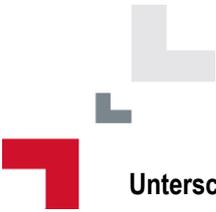
Auf die Frage an die aktuell noch beschäftigten MitarbeiterInnen, was sie in der Pension vermissen werden, werden soziale Kontakte, Freundschaften, eine Zugehörigkeit zum AMS, das Eingebundensein in einen politischen Bereich, die Anerkennung von KundInnen und KollegInnen, die Zusammenarbeit mit KundInnen (konkret Jugendlichen), interessante inhaltliche Inputs und der Austausch darüber, eine geregelte Tagesstruktur und das Gefühl, gebraucht zu werden, genannt.

Entbehrlich sind Druck und Kontrolle, das *„Funktionieren Müssen“*, der weite Arbeitsweg, schwierige und fordernde KundInnen, lange Sitzungen sowie die Bürokratie im AMS.

Von den Pensionierten wird ähnliches rückgemeldet. Mehrheitlich vermissen sie bestimmte KollegInnen, zum Teil den Kontakt zu KundInnen und in zwei Fällen wird die fehlende *„Gestalt- und Einmischmöglichkeit“* genannt. Einige betonen, dass sie sehr froh sind, in der Früh keinen Stress mehr zu haben, aber auch, dass die Tagesstruktur besonders am Anfang gefehlt hat.

Kontakthalten nach der Pension

Die pensionierten MitarbeiterInnen schildern, dass sie noch zu internen Events, wie Weihnachtsfeiern, Festen, Kulturveranstaltungen oder Betriebsausflügen, eingeladen werden. Auf Wunsch wird die MitarbeiterInnenzeitung zugesandt, PensionistInnenvereine oder -stammtische sind weitere Optionen. Viele halten noch Kontakt, am häufigsten durch Besuche bei oder Treffen mit ehemaligen KollegInnen. Kontakt besteht auch über das Internet (Forschungsplattform, Frauennewsletter). Bei den noch Aktiven gibt es zwar unterschiedliche Wünsche, aber die meisten hätten gerne noch Kontakt zu (einzelnen) KollegInnen und würden auch gerne zu Festen kommen.



Unterschiedliche Haltung zu Weiterarbeit in der Pension

Der Meinung, dass geringfügige Beschäftigung für eine Zeitlang möglich sein sollte, falls die Person noch eine Verankerung braucht oder das AMS einen Engpass hat, steht die Haltung gegenüber, dass ein Schlussstrich gezogen werden sollte bzw. es ein klares Ende geben muss, sowohl bei einem Teil der befragten Führungskräfte/Schlüsselpersonen als auch bei einem Teil der MitarbeiterInnen.

Einzelne befragte MitarbeiterInnen würden ihre Arbeitskraft als geringfügig Beschäftigte, SpringerIn, oder Consultant (Moderation, Projektmitarbeit) zur Verfügung stellen, andere dezidiert nicht.

Auf die Frage, wie das AMS von seinen Ehemaligen weiterhin profitieren könnte, haben die Pensionierten relativ wenige Ideen. Vier führen eine geringfügige Beschäftigung an, z.B. um Arbeitsengpässe zu überbrücken. Führungskräfte und Schlüsselpersonen nennen den Einsatz als Coach, in der Weiterbildung, als MentorInnen und im Rahmen einer Taskforce bei Krisensituationen oder sie könnten bei Tagungen oder Jour Fixes als ExpertIn eingesetzt werden.

Eine Weiterbeschäftigung von Pensionierten auf Werkvertragsbasis oder die punktuelle Mitarbeit bei Projekten ist für mehrere Führungskräfte vorstellbar. Manche hätten gerne, dass die ehemaligen MitarbeiterInnen für Nachfragen zur Verfügung stehen. Eine Führungskraft könnte sich vorstellen, einen Fachcoach quasi hauptberuflich einzusetzen, denn *„das würde bei vielen Neuaufnahmen Sinn machen und wäre eine tolle Chance für ältere KollegInnen.“*

Kompetenzlücken können entstehen

Einige der zukünftigen PensionistInnen gehen davon aus, dass nach ihrer Pensionierung Lücken in der Abteilung entstehen werden. Fehlen wird:

- Fachliche Unterstützung
- Erfahrungsschatz
- Spezialwissen in gewissen Themenbereichen und bei Programmen
- Soziale Funktion
- Internationaler Blick, *„über den Tellerrand schauen“*

Private Nutzung der im Beruf erworbenen Kompetenzen

Diese Kompetenzen entfalten aber privat noch ihre Wirkung. Denn das in der Arbeit Erworbene können die befragten PensionistInnen ihrer Einschätzung nach auch weiterhin gut nutzen. Insbesondere werden Kommunikations-, Organisations- und Vernetzungskompetenzen genannt.

3.3 Der Übergangsprozess generell

Die bevorstehende Pensionierung der Babyboomer wird von einzelnen Schlüsselpersonen und Führungskräften als Herausforderung beschrieben, die es organisatorisch gut zu managen gilt.

„Innerhalb von 7,5 Jahren werden 35% der MitarbeiterInnen bei uns abgehen. Wir möchten das zu einer gemeinsamen Aufgabe machen und laufend verabschieden, nachbesetzen, Wissen transferieren. Das ist ein bewusst reflektiertes Thema, vom Management und der gesamten Belegschaft. Dafür wurde ein Qualitätszirkel neu eingerichtet, wo z.B. reflektiert wird, wie die Integration für Neue nach der Grundausbildung gut funktionieren kann.“

Die befragten Führungskräfte nennen notwendige Rahmenbedingungen, um den Übergabeprozess gut gestalten zu können. Aus ihrer Perspektive sind das im Wesentlichen die möglichst frühzeitige Abklärung des Zeitpunktes des Pensionsantritts, die Unterstützung durch die Personalabteilung sowie passendes Nachfolgepersonal.

Alle acht befragten Führungskräfte haben Erfahrungen mit Pensionierungen. Sie sehen dabei Unterschiede, die mit der arbeitsrechtlichen Stellung (Vertragsbedienstete/Beamte) und der Tätigkeit (Standardarbeitsplatz oder SpezialistInnen) zusammenhängen.

Spezifische Herausforderungen für Führungskräfte beim Übergangsmanagement

Tendenziell vertreten befragte Führungskräfte die Ansicht, dass bei Pensionierungen spezifische Anforderungen an sie gestellt werden, umso mehr als sie unterschiedlichen Bedürfnissen gegenüberstehen - jene, die bis zum Schluss voll arbeiten und jene die reduzieren wollen - worauf bei den Perspektiven und Arbeitsplanungen einzugehen ist.

Weiters gibt es MitarbeiterInnen, die schwer loslassen können und Begleitung brauchen. Auch die Bereitschaft, sich noch Wissen anzueignen und dieses dann weiter zu geben, wird unterschiedlich wahrgenommen. Ein Thema ist außerdem die Motivation zur Weiterbildung.

Die Arbeitspakete der in Pension Gehenden müssen analysiert und eventuell Umorganisationen angedacht werden. Zudem gilt es, passende Nachbesetzungen zu finden und den Wissenstransfer zu steuern.

Win-Win-Lösungen gefragt

Zwei befragte MitarbeiterInnen weisen ausdrücklich darauf hin, dass es um gemeinsame Lösungen geht und eine Win-Win-Situation angestrebt werden sollte.

Diese Meinung wird von Führungskräften geteilt. Von einer guten Übergangsphase können alle profitieren, erläutert eine Führungskraft, das Unternehmen beispielsweise durch die Planungs- und Wissenssicherung. Unterstützungsangebote für MitarbeiterInnen zahlen sich aus – so eine weitere befragte Führungskraft – weil dann mit vollem Einsatz bis zum Schluss gerechnet werden kann.

Pensionierungen als Chance für Neuorganisation

Von einzelnen Führungskräften und Schlüsselperson wird angeregt, Pensionierungen auch als Chance für Veränderungen wahrzunehmen.

„Die Übergabe soll spezifisch vorbereitet werden und eventuell auch Veränderungen möglich machen und diese als Chancen ergriffen werden. Je aktiver und bewusster, umso besser (quasi als Projekt). Einfach passieren lassen, ist langfristig schwierig. Mittlerweile wird das Thema im AMS sehr ernst genommen und reflektiert.“

Möglichst frühe Bekanntgabe des Pensionsantritts gewünscht

Der Zeitpunkt der Bekanntgabe ihres Pensionsantritts variierte laut den befragten PensionistInnen von knapp vor der Pensionierung bis zu ca. zwei Jahre davor. Von den befragten noch Aktiven hat erst eine Minderheit ihren Pensionstermin bekannt gegeben.

Für Führungskräfte ist eine möglichst frühe Bekanntgabe wünschenswert, weil es die Planung erleichtert und beispielsweise der Verbrauch von Resturlaub gut abgestimmt werden kann.

Sie erfahren laut ihrer Angabe aber nicht selten erst relativ spät, z.B. 3 bis 5 Monate davor, vom geplanten Pensionsantrittsdatum. Aus ihrer Erfahrung erfolgen manche Meldungen so spät, um die Urlaubsaliquotierung zu umgehen. Im Falle von Altersteilzeit ist der Zeitpunkt meist schon fünf Jahre davor bekannt.

Fast durchwegs positive Einstellung zur Altersteilzeit

Die befragten PensionistInnen haben nahezu alle bis zum Schluss voll gearbeitet. Auch die noch Aktiven beabsichtigen mehrheitlich voll weiter zu arbeiten, nur einzelne streben eine Altersteilzeit-Regelung an. Urlaubsabbau, Sabbatical und das Jubiläumsgeld als Freizeitausgleich (Treuefreizeit) zu konsumieren sind weitere Überlegungen.

Von Befragten aller Gruppen wird die Altersteilzeit prinzipiell positiv gesehen, als sanfter Ausstieg, der eine gute Work-Life-Balance erlaubt.

Aus Sicht von Führungskräften braucht es dazu gewisse Voraussetzungen, denn die Organisation von Teilzeit und Altersteilzeit hängt vom Gesamtsystem ab. Herausfordernd ist eine gleichzeitige Altersteilzeit mehrerer MitarbeiterInnen. Leider kann sich eine beabsichtigte Fairness, allen nach Wunsch Altersteilzeit zu gewähren, für die restlichen MitarbeiterInnen negativ auswirken. Altersteilzeit muss daher grundsätzlich so gestaltbar sein, dass bewältigbare Arbeitspakete für die betreffenden Personen geschnürt werden können und keine Zusatzbelastung für die KollegInnen entsteht.

Schonarbeitsplätze werden eher abgelehnt

Ältere MitarbeiterInnen sind aus Sicht der befragten Führungskräfte prinzipiell vollwertige LeistungsträgerInnen, die keine Schonarbeitsplätze brauchen. Schonarbeitsplätze sollte es nur im Ausnahmefall geben, befindet eine befragte Führungskraft, weil die meisten älteren MitarbeiterInnen souverän und produktiv sind, und Schonung ohne Notwendigkeit ihrer unwürdig wäre.

Führungskräfte erwarten sich daher den gewohnten Einsatz und volles Engagement bis zum letzten Arbeitstag. Als wichtig wird dabei erachtet, dass die MitarbeiterInnen fachlich auf dem letzten Stand bleiben und Veränderungen bis zum Schluss mittragen.

Bei Bedarf wird den MitarbeiterInnen jedoch durchaus entgegengekommen, durch Arbeitszeitregelungen und/oder Belastungsreduktion. Denkbar sind eine sukzessive Reduktion der Leistungsanforderungen oder Änderungen der Arbeitsbereiche, z.B. in einer Funktion wie „Troubleshooter“ oder SpringerIn.

Hohe Motivation gegeben, die durch neue spannende Inhalte erhalten werden kann

Die befragten Führungskräfte beobachten bei den „ÜbergängerInnen“ tendenziell eine hohe Motivation und kaum Nachlassen ihres Einsatzes. „Die meisten sind bis zum Schluss fachlich und sozial kompetent“. Nur vereinzelt wird innere Kündigung wahrgenommen.

Diese Motivation hängt – so die Erfahrung – u.a. von der Arbeitszeit (Altersteilzeit), der Wertschätzung der Person sowie der Einbindung ihrer Erfahrung und ihres Wissens ab. Zwei Befragte ergänzen, gerade bei langjährigen MitarbeiterInnen sei es wichtig als Führungskraft darauf zu achten, dass die Inhalte spannend bleiben und für Abwechslung und Alternativen gesorgt ist.

Einige Führungskräfte weisen darauf hin, dass die Motivation älterer MitarbeiterInnen durch die Veränderung der Arbeitsinhalte erhalten oder sogar erhöht werden kann bzw. könnte. Tätigkeiten könnten mit interessanten Aufgaben angereichert, Tätigkeitswechsel oder Rotationen angeboten und „MitarbeiterInnen nach ihren Stärken eingesetzt“ werden.

Vorbereitung auf Pension: Privat- oder Unternehmensangelegenheit?

Die meisten befragten pensionierten MitarbeiterInnen haben sich ihrer Erzählung nach nicht sehr intensiv auf ihre Pensionierung vorbereitet, auch die Mehrheit der aktiven Befragten noch nicht. Es gibt unterschiedliche Einschätzungen dazu, inwieweit die Vorbereitung auf die Pension eine persönliche Angelegenheit ist oder auch in der Unternehmensverantwortung liegt. Eine Person nutzte privat therapeutische Unterstützung, „um nicht in ein Loch zu fallen“. Eine andere fände es ideal, wenn man sich individuell vorbereitet und zugleich durch die Führungskraft unterstützt wird, etwa durch Reduktion des Arbeitsdrucks. Besonders, wenn sich KollegInnen mit dem Abschiednehmen schwer tun, ist die Führungskraft gefordert, meint eine andere.

Im Umfeld der befragten MitarbeiterInnen wurden sowohl positive als auch negative Beispiele für Übergänge beobachtet. Durchgängig als negativ wird bewertet, wenn jemand direkt aus einem Krankenstand heraus pensioniert wurde und es keine Übergangsphase gab. Ein/e Befragte/r sieht es auch kritisch, wenn Urlaube bis zum Schluss aufgespart werden und so ein Wissenstransfer unterbunden wird.

Bislang wenig strukturierte Übergabeprozesse, aber „Pensionsgespräche“

Die zehn Pensionistinnen erinnern sich nur in einzelnen Fällen an einen strukturierten Übergabeprozess. Auch von den Befragten, die vor der Pensionierung stehen, berichten nur wenige von einem strukturierten Vorgehen, wobei für einige der Zeitpunkt noch zu früh ist, weil z.B. die Nachfolge noch nicht definiert ist.

„Diese Übergabe ist aber eher mir überlassen und wenig strukturiert und gesteuert. Was aber fehlt, ist eine wirkliche Evaluierung meines Arbeitsbereiches. Es ist kein Wissensmanagementtool zum Einsatz gekommen und auch nicht der Leitfaden.“

Auch wenn nur wenige von einem strukturierten Übergabeprozess berichten, gab es diverse Gespräche. Die 12 vor der Pension stehenden Befragten hatten alle bis auf zwei ein Gespräch mit ihrer Führungskraft über ihre Pensionierung und die Zeit bis dahin.³³ Hier hat sich die Situation anscheinend verbessert, denn bei den bereits Pensionierten war das nur bei rund der Hälfte der Fall. Gespräche mit der Personalabteilung zu finanziellen und arbeitsrechtlichen Fragen (z.B. Zeitpunkt des Jubiläumsgeldes) hat es hingegen schon damals gegeben.

Die Gespräche mit den Führungskräften betrafen die zeitliche Gestaltung, ein abschließendes Feedback und den Wissenstransfer.

MitarbeiterInnengespräch als geeigneter Start

MitarbeiterInnengespräche werden von Führungskräften und Schlüsselpersonen als geeignetes Mittel gesehen, um den Übergangsprozess einzuleiten.

„MitarbeiterInnengespräche wären da sicherlich das richtige Instrument, weil der Inhalt vertraulich ist und der Austausch nur mit der unmittelbaren Führungskraft stattfindet und nur die Hardfacts an die Personalabteilung gehen. Die MitarbeiterInnen sollten motiviert werden, rechtzeitig ihren Pensionsantritt zu besprechen, das sollte sozusagen eine selbstverständliche Kultur im Haus werden.“

³³ Von den befragten MitarbeiterInnen haben/hatten fast alle eine jüngere Führungskraft, wobei einige dezidiert darauf verweisen, dass das nicht nachteilig ist/war und generationengerecht geführt wird/wurde. Einzelne waren gleich alt wie ihr/e Vorgesetzte/r bzw. waren selbst Führungskraft.

Ich kann mir auch vorstellen, dass ein solches Vorhaben gelingt, beim Fehlzeitenmanagement war es auch möglich.“

Einige plädieren für einen standardisierten Prozess, der auch das MitarbeiterInnen-/Pensionsgespräch beinhaltet. Ein solches Vorgehen würde auch entstigmatisieren und den Prozess ein Stück weit normalisieren.

„Das Projekt Übergangsmanagement sollte ein Procedere bereitstellen, d.h. es sollte eine Struktur erarbeitet werden, die den MitarbeiterInnen eine Vorgangsweise vorgibt, die dann als normales Procedere für eine Pensionierung gilt. Vergleichbar mit Karenzierungen, wenn ein Kind kommt, da werden auch Rückkehrgespräche geführt. Sinn einer solchen Struktur wäre, dass sich einzelne MitarbeiterInnen nicht auf den Schlips getreten fühlen, wenn sie nach ihrer Pensionierung gefragt werden. Es ist ein sensibles Thema, weil z.B. noch Urlaube aufzubreuchen sind etc. Und umgekehrt kann auch sein, dass MitarbeiterInnen gekränkt sind, weil sie nicht nach ihrer Pensionierung gefragt werden, auch das ist denkbar. Auch in solchen Fällen kann das mit Pensionierungsgesprächen abgedeckt werden.“

Die Checkliste und der Leitfaden „Pensionsplanung“ kamen bisher kaum zum Einsatz. Einzelne der befragten Führungskräfte kannten ihn nicht, andere hatten noch keine passende Gelegenheit diese Instrumente einzusetzen. Einige der Schlüsselpersonen betonten, dass sie diese Tools als sehr wichtig erachten.

Zusammenfassend lässt sich aus den Antworten von Führungskräften ableiten, dass im MitarbeiterInnenengespräch folgendes zum Thema Pension besprochen werden sollte:

- organisatorische Aspekte (Urlaub, Arbeitszeit, Wissenstransfer),
- persönliche Ziele und Erwartungen (Arbeitsbereich, Gestaltung des Abschieds) und
- Auswirkungen auf die Abteilung.

3.4 Der Wissenstransfer

Mehrheitlich sind die Bereitschaft und der Wunsch gerade von SpezialistInnen groß, das eigene Wissen weiterzugeben. Das Interesse seitens der Unternehmensführung bzw. der Führungskräfte an der jahrelangen Erfahrung wird als Zeichen von Wertschätzung gesehen, fehlendes Interesse führt zu Kränkungen.

„Mir wäre es schon ein Bedürfnis über Verbesserungen in meinem Arbeitsbereich zu sprechen, bevor ich gehe, aber die Frage ist, ob das im Sinne der Organisation ist.“

Aus Sicht einer befragten internen Schlüsselperson ist das AMS für den Wissenstransfer gut gerüstet, denn es sind Prozesse definiert, es gibt Richtlinien als Orientierungsrahmen, ein „gutes Intranet“ und der „Pensionsvorgriff“ ist ein guter Weg, da NachfolgerInnen ein halbes Jahr vorher eingestellt werden können. Diese Möglichkeit der Vorstandsplanstellen wird von einigen Befragten positiv hervorgehoben, weil sie einen Transfer von Person zu Person ermöglichen.

Der Zeitraum von einem halben Jahr erscheint, so ein/e Befragte/r deshalb sinnvoll, da beim Wissenstransfer manche Themen erst später zu Tage treten.

„Bestimmte Themen tauchen auch nicht sofort auf, sondern erst nach einiger Zeit, daher ist ein halbes Jahr schon ein guter Zeitraum für eine Übergabe, damit der Kollege oder die Kollegin, die geht und jemand Neuer parallel arbeiten können.“

Unterscheidung Standardarbeitsplatz oder ExpertIn/SpezialistIn

Was den Wissenstransfer betrifft, unterscheiden VertreterInnen aller befragten Gruppen zwischen Standard- und ExpertInnen- bzw. SpezialistInnenarbeitsplätzen, die unterschiedliche Strategien erfordern.

Eine der befragten Schlüsselpersonen differenziert inhaltliches Wissen, das nur bei SpezialistInnen gezielt weitergegeben werden muss und informelles Wissen, das man sich am Arbeitsplatz im Austausch mit der/dem VorgängerIn aneignen kann. Eine befragte Mitarbeiterin (Spezialistin) verweist auch auf die Übergabenotwendigkeit von Netzwerken.

„Es gibt ein paar Arbeitsbereiche, die nur durch eine Person abgedeckt werden und wo es viel Erfahrung, ein enormes Detailwissen und den besten Überblick gibt und da muss etwas getan werden. Der Vorstand müsste mehr steuern und eingreifen. Vor allem die Übergabe von Netzwerken ist am schwierigsten, da braucht es eine lange Vorbereitung. Das Thema müsste einen Stellenwert wie die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen haben. In diesem Bereich fehlt eine strukturierte Weitergabe von Wissen und von Netzwerken völlig.“

Es wird danach getrachtet, zeitnah NachfolgerInnen zu bestellen, die dann durch überlappendes Arbeiten, Hospitationen und Selbststudium in die neuen Aufgaben wachsen können. Bereits jetzt, berichten einzelne Führungskräfte, werden Tätigkeitsbereiche sehr professionell weitergegeben. Im Sinne von Good Practice wird beispielsweise von einem Mitarbeiter erzählt, der einen Workshop zur Wissensweitergabe gestaltete. Idealerweise stehen die SpezialistInnen auch in der Pension für Nachfragen zur Verfügung, insbesondere dann, wenn in einer RGS nur eine Person mit einer Spezialaufgabe betraut ist.

Bestehende Tools noch wenig genutzt, aber als sinnvoll bewertet

Die Führungskräfte wurden auch nach der Nutzung der Toolbox „Wissenstransfer“, die im Rahmen des AMS Projektes „Generationenmanagement“ zusammengestellt wurde, gefragt. Nur eine Führungskraft hat bereits Erfahrungen mit dieser Toolbox. Dabei habe die Wissenssammlung („Expert Debriefing“) gut funktioniert, die Übergabe selbst dann leider nicht. Insgesamt werden diese Tools aber sehr positiv bewertet, wie folgende Zitate illustrieren.

„Eine Checkliste halte ich für eine sehr gute Idee. Alles, was normiert und standardisiert ist, ist positiv. Das gilt auch mit Blick auf den Wissenstransfer, wenn es hier bestimmte Standards gibt, an denen man sich orientieren kann. Das ist auch unterstützend und orientierend für die Führungskräfte und KollegInnen. Wichtig wäre ein einheitlich gültiger Standard im AMS.“

„Die Gestaltung der letzten Arbeitsjahre ist sehr wichtig, z.B. mit Checklisten, damit nichts vergessen wird. Ich würde die betroffenen MitarbeiterInnen dazu anhalten, eine Arbeitsplatzbeschreibung zu erstellen, diese gemeinsam mit der neuen Kollegin oder dem neuen Kollegen und der zuständigen Führungskraft oder auch dem Team anzuschauen und dann zu überlegen, welche Aufgabenpakete und welches Wissen dem oder der Neuen mitgegeben werden muss. Wichtig ist ein systematischer Prozess, einheitliche Standards, die von der Führungsebene aktiv gemanagt und angeleitet werden.“

3.5 Faktoren, Angebote und Bedingungen für gelingende Übergangsprozesse

Im Folgenden wird zusammengefasst, was von den qualitativ Befragten als wichtig bei der Gestaltung eines guten Übergangs von der Erwerbstätigkeit in die Pension genannt wurde. Einiges davon ist bereits gelebte Kultur bzw. Praxis im AMS.

Aus den Antworten lässt sich beispielsweise ein chronologischer Ablauf für die Planung ableiten:

1. Zeitgerechte Mitteilung des Zeitpunktes des Pensionsantritts
2. Strukturiertes rechtzeitiges MitarbeiterInnen(pensionierungs)gespräch
3. Klärung der Rahmenbedingungen (Checkliste); Arbeitsrechtliche Klarheit wie Urlaubsverbrauch, etc.
4. Planung und Umsetzung des Plans: Frühe Einleitung des Übergabeprozesses (mit den Themen Wissenstransfer, Ritual-Vorschläge für Verabschiedung unter Berücksichtigung der individuellen Wünsche)
5. Abschließendes Gespräch
6. Abschiedszeremonie/Ritual mit (Mit-)Gestaltungsmöglichkeiten: Gemeinsame Aktivität nach persönlichem Wunsch (Abschiedsfest, Feier, Ausflug, kulturelle Aktivität etc.)

Obligatorische und fakultative Angebote im Übergangsprozess

Obligatorische Angebote bei diesem Prozess sollten aus Sicht vieler Befragter:

- Information über arbeitsrechtliche Details
- Spezifische Fragen im MitarbeiterInnengespräch sein.

Darüber hinaus braucht es im Bedarfsfall freiwillige und fakultative Angebote wie:

- Belastungsreduktion durch Um- oder Neuorganisation des Arbeitsinhaltes (idealerweise ohne Kompetenzzug), durch andere oder weniger Arbeitspakete, spezielle Tätigkeiten (beratende Tätigkeit, Coaching) oder Reduktion des Drucks (weniger KundInnen, mehr Backoffice, Homeoffice)
- Arbeitszeitreduktion: Altersteilzeit, Teilzeit, andere Formen der Unterstützung eines gleitenden Übergangs
- Spezifische Seminarangebote wie z.B. Gesundheitsseminare für Ältere, Ideenfindungsseminar für Sinnstiftung in der Pension
- Coaching und Supervision

Entsprechende Unternehmenskultur

Als wesentlicher Faktor werden auch die Unternehmenskultur und Haltung gegenüber bald in Pension gehenden MitarbeiterInnen angeführt.

„Wichtig sind eine positive Zusammenarbeit und eine angenehme Atmosphäre, nicht das Spiel von Druck und Gegendruck. Ich möchte in Ruhe und mit Anerkennung arbeiten und informiert und eingebunden werden.“

Zentral dabei sind die Sensibilität der Führungskräfte, Selbstverständlichkeit des Themas entwickeln, offene Gesprächskultur im Team, Selbstverständlichkeit intergenerativer Teams, wertschätzender Umgang, Rücksicht auf Work-Life-Balance, Weiterbildung bis zum Schluss, passende Rituale.

Nachfolge und Wissenstransfer

Ganz wesentlich für einen gelingenden Übergangsprozess sind aus Sicht der Befragten auf jeden Fall frühzeitige Sorge um die Nachfolge sowie ein gut vorbereiteter Wissenstransfer. Im Einzelnen werden genannt:

- Sicherung des Wissenstransfers insbesondere bei SpezialistInnen/ExpertInnen:
 - gemeinsame Bewertung des Arbeitsbereiches mit der Führungskraft und Ausloten der Transfereinheiten und -möglichkeiten
 - strategisches Gespräch mit Führungskraft über bisherige Erfahrungen und Reflexion zukünftiger Verbesserungsoptionen (was ist gut gelaufen, was nicht, welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, notwendige Kompetenzen der Nachfolge)
- Zeitgerechte Rekrutierung der Nachfolge und Berücksichtigung der Einstiegsphase für Neue (sonst drohen Qualitätsverlust und Krankenstände)
- Planung, die das gesamte Team bzw. die gesamte Abteilung miteinbezieht und berücksichtigt, z.B. kann bei vielen Altersteilzeiten in einer Organisationseinheit früher nachbesetzt werden, ev. können Ausbildungsplanstellen oder Lehrlinge eingesetzt werden
- Organisation der Einschulung und Übergabe: Schulungsplan und Prioritäten der Inhalte durch Führungskräfte
- Einschulung durch parallele Besetzung der Arbeitsstelle, durch KollegInnen, in Form von Hospitationen
- Übergabe von Netzwerken und persönlichen Kontakten, z.B. zu Unternehmen oder KooperationspartnerInnen.

Führungskräfte sind gefordert

Die Begleitung von MitarbeiterInnen beim Übergang von der Arbeit in die Pension und die Planung im Sinne einer Win-Win-Situation wird als Managementaufgabe verstanden. Wenn es dafür einen systematischen Prozess mit einheitlichen Standards gibt, fühlt sich niemand benachteiligt. Es braucht aber, so die Meinung vieler, immer noch Spielraum für individuelle Möglichkeiten.

Davon ausgehend wurden zentrale Empfehlungen und Aufgaben für die Führungskräfte abgeleitet wie:

- Einsatz von Methoden, wie Checklisten, Standards für Übergangsprozess und Wissenstransfer usw.
- Pensionierungen unter Umständen als Chance der Veränderung/Neuorganisation der übergebenen Aufgaben nutzen
- Klarheit der Führungskraft über Handlungsspielraum und Möglichkeiten
 - in arbeitsrechtlichen Fragen
 - der alternsgerechten Gestaltung des Arbeitsplatzes (in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsinhalte wie z.B. individuelle Entlastungsmöglichkeiten)
 - der Nachbesetzung
- Unterstützung eines gleitenden Übergangs: Altersteilzeitmöglichkeiten ausloten, Beachtung der Work-Life-Balance, Burnout-Prävention
- Offene Kommunikation im Team

- Würdigung, wertschätzende Haltung:
 - MitarbeiterIn darf sich fachlich, menschlich und organisational nicht übergangen fühlen, Einbinden bis zum Schluss
 - Nachfragen nach bestehender Expertise der scheidenden Person und Möglichkeiten, diese bis zum Schluss einzubringen
 - Hervorhebung der Leistungen, abschließende Würdigung
- Alternsgerechtes Führen generell:
 - Positive Haltung gegenüber älteren MitarbeiterInnen wie z.B. Ältere als LeistungsträgerInnen verstehen
 - Gezielte Förderung einer positiven Einstellung der älteren MitarbeiterInnen zu ihren eigenen Kompetenzen
 - Ältere MitarbeiterInnen entsprechend ihren Stärken einsetzen: Teamleitung, Troubleshooter, Fachcoach für Neuaufnahmen
 - Veränderung der Arbeitsinhalte, damit Arbeit spannend und abwechslungsreich bleibt (z.B. neue Projekte, andere Arbeitspakete, Tätigkeitswechsel, Rotationen)

Generationenmanagement wird unterschiedlich verstanden

Von einigen Befragten wird hervorgehoben, dass ein gelebtes Generationenmanagement einen guten Rahmen für gelingende Übergangsprozesse bildet. Bei der Frage nach dessen Umsetzung wurde allerdings ein unterschiedliches Verständnis deutlich: Die einen verstehen darunter, dass Alt und Jung gleich behandelt werden, die anderen eine spezifische Sicht auf die Generationen und entsprechende Angebote.

4 Ergebnisse der Onlinebefragung

4.1 Die Stichprobe

Insgesamt haben sich 135 Führungskräfte und MitarbeiterInnen des AMS Niederösterreich und Burgenland an der Befragung beteiligt. Zur Auswertung herangezogen wurden 119 Fragebögen. Die restlichen 16 wurden ausgeschlossen, weil bei diesen mehr als zwei Drittel der Fragen unbeantwortet blieben.

Von den 119 ausgewerteten Fragebögen stammen 59 von Führungskräften, 36 von MitarbeiterInnen vor der Pensionierung und 24 von MitarbeiterInnen nach der Pensionierung.

Tab. 1: Zusammensetzung Befragungsgruppe

	Häufigkeit	%
Führungskräfte	59	49,6
MA vor der Pensionierung	36	30,3
MA nach der Pensionierung	24	20,2
Gesamt	119	100,0

Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

83 Fragebögen kommen aus Niederösterreich und 32 aus dem Burgenland. 4 Personen gaben nicht an, welcher AMS Landesorganisation sie angehören. Daher liegen für die Auswertungen nach Landesorganisation nur 115 Fälle vor.

Hoher Rücklauf

Die Rücklaufquote ist durchwegs sehr hoch und liegt bei etwa zwei Drittel der Befragten der jeweiligen Gruppen. Eine Ausnahme stellen die Führungskräfte in Niederösterreich dar.

Tab. 2: Rücklauf

	Niederösterreich			Burgenland		
	Grundgesamtheit	Fragebogen ausgefüllt	Rücklauf in %	Grundgesamtheit	Fragebogen ausgefüllt	Rücklauf in %
Führungskräfte	89	40	44,9%	25	17	68,0%
MA vor der Pensionierung	33	21	63,6%	21	13	61,9%
MA nach der Pensionierung	28	22	78,6%	3	2	66,7%
Gesamt	150	83	55,3%	49	32	65,3%

Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Detailierte Zusammensetzung der Stichprobe

Betrachtet man die Zusammensetzung der Stichprobe im Detail, so dominieren bei den Führungskräften Männer (55% Männer versus 45% Frauen), MitarbeiterInnen vor und nach der Pensionierung sind häufiger Frauen.

Drei Viertel der Befragten sind/waren in einer RGS tätig, der Rest in einer LGS. Etwas mehr als die Hälfte der MitarbeiterInnen vor der Pensionierung und 71% der MitarbeiterInnen nach der Pensionierung sind/waren an einem Standardarbeitsplatz (z.B. Info-, Service- oder Beratungszone, Service für Unternehmen, Service Line) beschäftigt.

Die aktuell beschäftigten Befragten sind mehrheitlich Kollektivvertragsbedienstete (91% der Führungskräfte und 72% der MitarbeiterInnen vor der Pensionierung) und keine BeamtInnen.

Die meisten Befragten sind/waren Vollzeitbeschäftigte, etwa ein Viertel der MitarbeiterInnen vor der Pensionierung befindet sich zum Befragungszeitpunkt in Altersteilzeit.

Die drei Befragtengruppen unterscheiden sich nicht wesentlich hinsichtlich der Dauer ihres Dienstverhältnisses beim AMS: Sie sind/waren durchschnittlich rund 30 Jahre lang beim AMS tätig, mit der kürzesten Dauer von 7 Jahren und der längsten Dauer von 45 Jahren.

Von den 36 Befragten vor der Pension gehen 9 Personen laut ihrer Angabe in einem Jahr, 11 Personen in zwei Jahren, 6 Personen in drei Jahren und 2 erst in 4 Jahren in Pension. 8 Befragte machen dazu keine Angabe. Von den befragten Führungskräften planen 9% in den nächsten drei Jahren in Pension zu gehen.

Eine genaue Beschreibung der Zusammensetzung der Stichprobe findet sich im Anhang (Tab. 17).

4.2 Zusammenarbeit, Wertschätzung und intergenerative Unterschiede

Wenn man sich dem Thema Übergänge nähern möchte, ist es wesentlich, auch ein Stimmungsbild zur Zusammenarbeit, insbesondere zu intergenerativen, und zur Wertschätzung älterer MitarbeiterInnen sowie zu den wahrgenommenen Unterschieden zwischen Jung und Alt einzuholen.

Führungskräfte beschreiben die Situation am positivsten

Bei den diesbezüglichen Fragen zeigt sich, dass die Führungskräfte die Situation am Positivsten einschätzen: Beispielsweise stimmen 61% der Führungskräfte der Aussage, dass im AMS offen und wertschätzend zusammengearbeitet wird, sehr zu und fast 70% sind absolut der Ansicht, dass im AMS generationenübergreifend zusammengearbeitet wird.

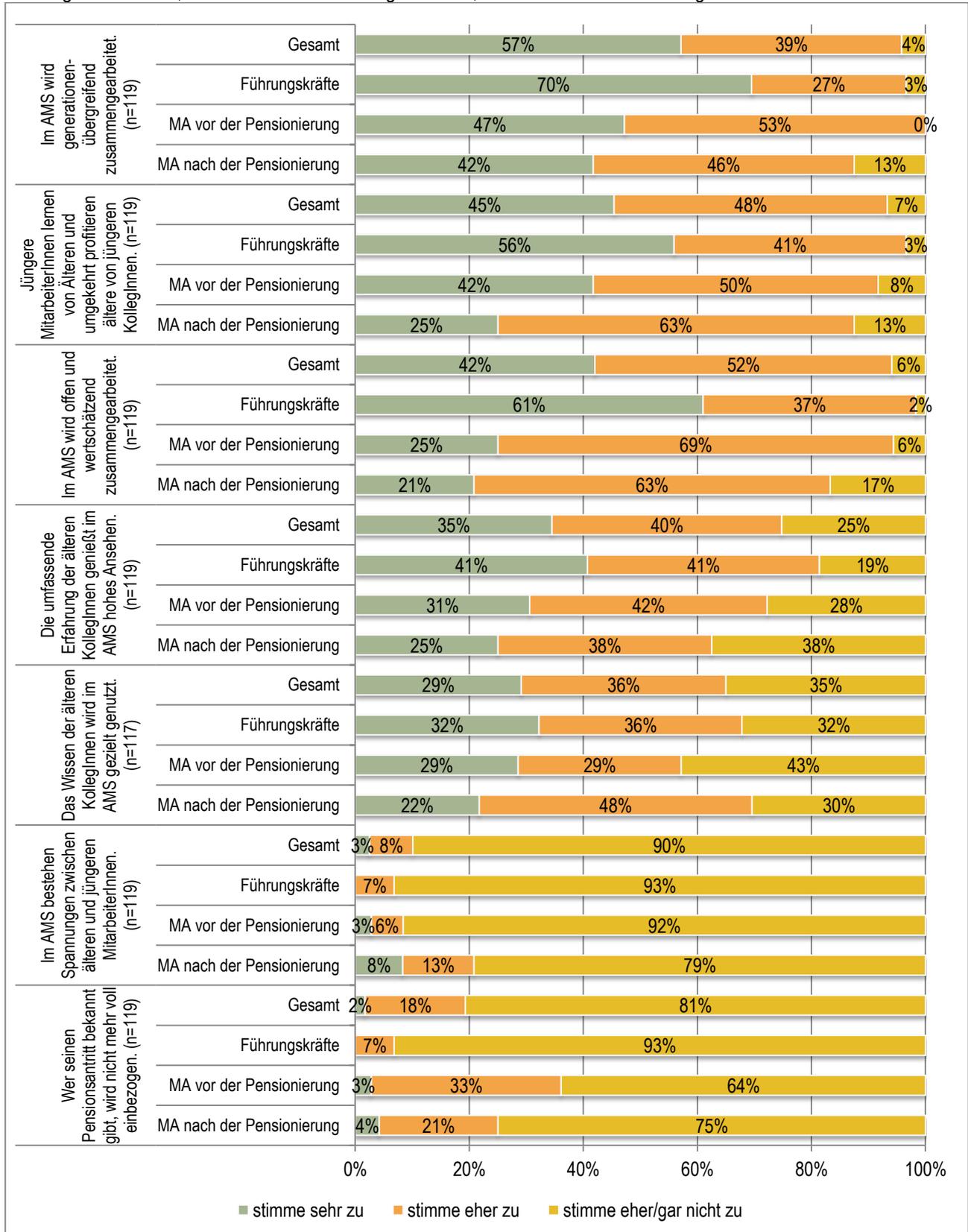
Die MitarbeiterInnen vor und nach der Pensionierung sind etwas kritischer: Sie wählen mehrheitlich die Antwortkategorie „stimme eher zu“.

Am zurückhaltendsten ist die Zustimmung bei der Aussage nach der gezielten Nutzung des Wissens älterer MitarbeiterInnen: Ein Drittel der Führungskräfte, 29% der MitarbeiterInnen vor und nur 22% der MitarbeiterInnen nach der Pensionierung sind voll und ganz der Meinung, dass das im AMS der Fall ist.

Dass MitarbeiterInnen, die ihren Pensionsantritt bekannt geben, nicht mehr voll einbezogen werden oder dass Spannungen zwischen älteren und jüngeren MitarbeiterInnen bestehen, wird von den Befragten zwar mehrheitlich negiert, insbesondere von den Führungskräften (über 90%). Es gibt aber eine nicht zu vernachlässigende Gruppe unter den MitarbeiterInnen, die durchaus gewisse Ausschlussmechanismen wahrnimmt bzw. wahrgenommen hat.

Abb. 5: Zur Wertschätzung von älteren KollegInnen im AMS. Inwieweit treffen Ihrer Beobachtung nach die folgenden Aussagen zu?

Führungskräfte: n=59; MA vor der Pensionierung: n=35-36; MA nach der Pensionierung: n=23-24



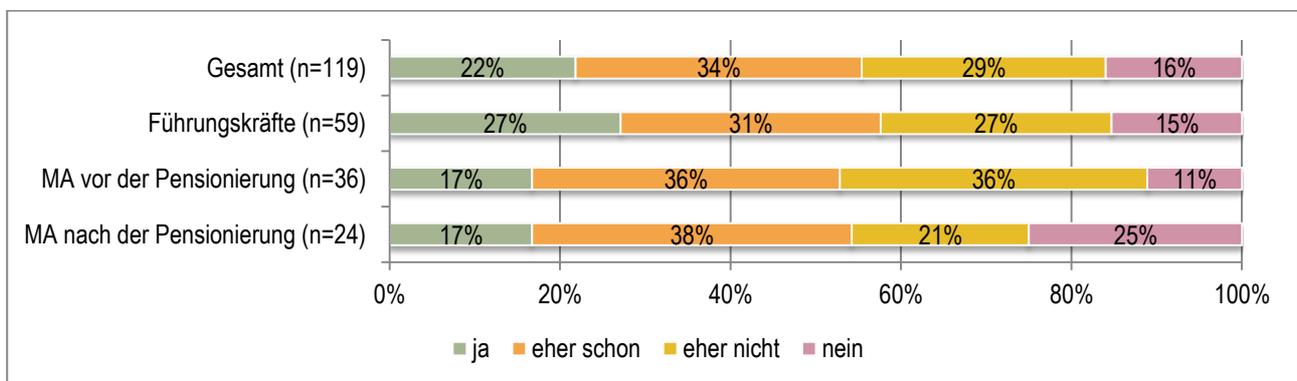
Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Es fällt auf, dass die wertschätzende Zusammenarbeit im AMS von den Befragten aus den RGS deutlich positiver erlebt wird als von jenen in den LGS. 69% der Führungskräfte der RGS stimmen der Aussage sehr zu, dass im AMS offen und wertschätzend zusammengearbeitet wird, in den LGS sind es nur 38%.

Altersunterschiede in der Arbeitsleistung und den Kompetenzen werden wahrgenommen

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten sieht Unterschiede in der Arbeitsleistung und den Kompetenzen zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen, Führungskräfte etwas häufiger.

Abb. 6: Im AMS arbeiten mehrere Generationen miteinander. Sehen Sie Unterschiede in der Arbeitsleistung und den Kompetenzen zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen?



Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Bei den Führungskräften zeigen sich bei dieser Frage Geschlechtsunterschiede: 40% der weiblichen Führungskräfte beantworten die Frage nach den Unterschieden mit ja, bei den männlichen Führungskräften sind es nur 19%. Und auch Führungskräfte, die älter als 50 Jahre sind, sehen tendenziell eher Unterschiede (68% ja oder eher schon gegenüber 43% bei den bis 50-Jährigen)³⁴.

Unterschiede vor allem bei Belastbarkeit und Erfahrung/Fachkompetenz

Welche Unterschiede genau wahrgenommen werden, dazu geben die Antworten auf eine diesbezüglich offene Frage Auskunft. Es zeigen sich ähnliche Wahrnehmungen zwischen den befragten Führungskräften und MitarbeiterInnen und diese bezogen sich insbesondere auf die Belastbarkeit, die Erfahrung sowie die Fachkompetenz.

³⁴ Achtung: Die Unterschiede sind aufgrund der geringen Fallzahlen mit Vorsicht zu interpretieren.

Tab. 3: Welche Unterschiede sehen/sahen Sie zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen?

Führungskräfte	n	MitarbeiterInnen	n
Belastbarkeit, Krankenstände (Ältere MitarbeiterInnen sind erschöpfter, weniger belastbar und weisen mehr Krankenstände auf)	13	Belastbarkeit (Ältere MitarbeiterInnen sind weniger belastbar)	9
Erfahrung, Fachkompetenz (Ältere MitarbeiterInnen bringen mehr Berufs- und Lebenserfahrung mit – spiegelt sich in hoher Fachkompetenz wider)	9	Erfahrung, Fachkompetenz (Ältere MitarbeiterInnen haben mehr Erfahrung und Kompetenz)	7
Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Innovationsbereitschaft (Ältere MitarbeiterInnen zeigen weniger Veränderungswillen und Bereitschaft zur Innovation)	9	Anpassungsfähigkeit, Flexibilität (Ältere MitarbeiterInnen sind weniger flexibel)	6
Arbeitsgeschwindigkeit, Tatendrang, Lerneifer (Jüngere MitarbeiterInnen sind schneller)	6	Arbeits- und Lerngeschwindigkeit (Jüngere MitarbeiterInnen lernen schneller)	6
Umgang mit neuen Medien und Kommunikationskanälen (Jüngere beherrschen moderne Kommunikationsmittel besser und kommen besser mit EDV-Umstellungen zurecht)	6	Arbeitshaltung, Engagement (Ältere MitarbeiterInnen sind eher bereit durchzubeißen)	4
Arbeitshaltung, Einstellung (Ältere sind zuverlässiger, arbeiten besser zusammen)	5	IT-Kenntnisse (Jünger MitarbeiterInnen haben bessere IT-Kenntnisse)	4
Motivation (Älteren MA fehlt oft Motivation)	3	Jüngere MitarbeiterInnen nehmen keine Rücksicht auf Ältere, halten sie für rückständig und unmodern	4
Gelassenheit bei älteren MitarbeiterInnen	2	Leitungsfähigkeit (jünger MitarbeiterInnen haben bessere Merk-, Auffassungs- und Konzentrationsfähigkeit)	3
Haltung zu Work-Life-Balance (Ältere MitarbeiterInnen schonen sich weniger, jüngere gehen schonender mit ihren Ressourcen um)	2	Arbeitshaltung (Pflichtbewusstsein und Gewissenhaftigkeit ist bei älteren MitarbeiterInnen höher)	3
Jüngere MitarbeiterInnen sind besser qualifiziert	2	Mehr Frustration und weniger Toleranz bei älteren MitarbeiterInnen	2
Jüngere bringen frischen Wind, neue Ideen	2	Keine wesentlichen Unterschiede	2
		Jüngere MitarbeiterInnen sind weniger stressresistent, hoher Arbeitsdruck oft problematisch	2

Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Interessanterweise wurden bei dieser Frage mehr „Schwächen“ der älteren MitarbeiterInnen rückgemeldet als bei einer ähnlichen Frage, die im Rahmen der qualitativen Befragung gestellt wurde und die lautete:

„Wenn Sie an die Kompetenzen dieser älteren MitarbeiterInnen denken? Was wird mit dem Älterwerden Ihrer Wahrnehmung nach mehr? Wo bemerken Sie auch ein Nachlassen?“ bzw. „Wenn Sie an Ihre Kompetenzen denken? Was ist mit dem Älterwerden mehr geworden? Wo bemerken Sie auch ein Nachlassen?“



„Altersverluste“ werden wettgemacht

In Bezug auf die nachlassenden Kompetenzen kamen sehr ähnliche Antworten von den persönlich Befragten wie in der Onlinebefragung, wie geringere Innovationsfreude oder mangelnde Bereitschaft, neue EDV-Tools zu erlernen. Es wird aber des Öfteren darauf hingewiesen, dass die „Altersverluste“ durch die gewonnene Routine und das Erfahrungswissen wettgemacht werden, ein Pluspunkt der Älteren.

In der qualitativen Befragung überwiegen aber eindeutig die positiven Aspekte und es zeigt sich eine Fülle an zunehmenden Kompetenzen, die wahrgenommen werden.

Von den befragten Führungskräften und Schlüsselkräften werden Aspekte genannt wie:

- mehr Gelassenheit, mehr Ruhe und Souveränität, weniger Aufregung, daher mehr Konzentration auf die Arbeit
- größere Routine, mehr Erfahrungswissen, mehr berufskundliches Wissen, mehr Fachwissen
- mehr soziale Kompetenz, höhere Kommunikationsfähigkeit, höhere Beratungskompetenz, mehr emotionale Kompetenz, d.h. in der Beratung werden KundInnen besser eingeschätzt
- Toleranz, Milde, Großzügigkeit, „geerdeter“, ausgeglichener
- Selbstsicherheit, Selbständigkeit, Setzen von Prioritäten, strategischere Herangehensweisen
- mehr Flexibilität, Verlässlichkeit

Die interviewten MitarbeiterInnen nennen folgende Kompetenzen, die sie bei sich selbst als zunehmend beobachten:

- mehr Gelassenheit, Sachen leichter nehmen, mehr Ruhe, mehr Routine, bessere Organisationsfähigkeit
- großes Erfahrungswissen, mehr Spezialwissen, gute Kenntnis von Abläufen und Prozessen sowie bessere Integrationsfähigkeit von Neuem
- stärkeres Erfassen von Zusammenhängen, Blick aufs Ganze, Umsichtigkeit, besserer Über- und Einblick
- mehr soziale Kompetenz, Kommunikations-, Vermittlungs- und Konfliktlösungskompetenz, höhere Beratungskompetenz
- mehr Großzügigkeit gegenüber KollegInnen infolge abnehmender Karriereambitionen, RatgeberInnen für KollegInnen, fachliche Unterstützung, Wissensweitergabe an junge KollegInnen
- Ausstrahlung: mehr Selbstsicherheit; sicheres Auftreten; Ruhepol
- größerer Handlungsspielraum, mehr Freiheiten, mehr Sicherheit in Entscheidungen, entscheidungsfreudiger
- setzen von Prioritäten; persönliche Grenzen besser wahrnehmen; mehr Mut zur Lücke
- größeres Netzwerk, langjährige, vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen zu KundInnen/Firmen

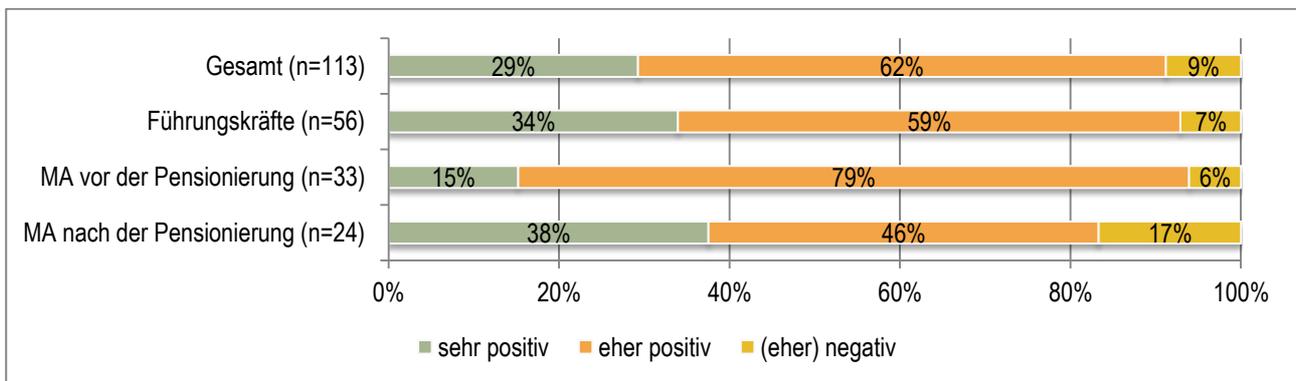
4.3 Erfahrungen mit Übergängen

Bislang sind aus Sicht der meisten befragten Führungskräfte (93%) die Pensionierungen in ihrer Abteilung (eher) positiv verlaufen. Bei den befragten MitarbeiterInnen vor der Pensionierung sind 94% dieser Meinung, obwohl der Anteil jener, die diese sehr positiv bewerten, geringer ist.

Pensionierungen verlaufen mehrheitlich positiv: Ehemalige kritischer

Bei den bereits Pensionierten beurteilen vier Befragte (17%) den Ablauf negativ.

Abb. 7: Wenn Sie an KollegInnen denken, die kurz vor der Pension stehen oder bereits pensioniert sind: Wie laufen diese Pensionierungen im Großen und Ganzen in Ihrer Abteilung ab?



Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Rund 50% der Pensionierten sind mit Übergang sehr zufrieden

Die negativen Bewertungen scheinen auch mit dem eigenen Erleben des Übergangs von den letzten Arbeitsjahren in die Pension zu tun zu haben.

Dazu melden immerhin mehr als die Hälfte zurück, dass sie mit diesem sehr bis eher zufrieden sind (Wert 1 und 2), allerdings sind auch 30% eher nicht zufrieden (Wert 5/6/7). Ein Grund dafür ist beispielsweise „Ich habe den Termin für meinen Pensionsantritt rechtzeitig bekannt gegeben. Ich habe aber zu spät erfahren, ab wann ich tatsächlich, mit Berücksichtigung meines Urlaubsanspruchs zu Hause bleiben darf. So musste ich auf Geldbezüge verzichten, weil einige Urlaubstage verfielen. Außerdem war es für mich ziemlich ruckartig und stressig, meinen Arbeitsplatz von heute auf morgen zu räumen.“

Abb. 8: Wie zufrieden waren Sie mit Ihrem Übergang von den letzten Arbeitsjahren in die Pension auf einer 7-stufigen Skala, wenn 1 sehr zufrieden und 7 sehr unzufrieden ist? (n=23)

sehr zufrieden	1	2	3	4	5	6	7	sehr unzufrieden
Anzahl Personen	8	4	4		2	2	3	

Quelle: Online-Befragung, MA nach der Pensionierung, prospect, Dezember 2017

An diesem Übergang maßgeblich beteiligt waren sehr häufig das gesamte Team/die gesamte Abteilung (42%), die unmittelbare Führungskraft (42%), die Personalabteilung (33%) und die NachfolgerInnen (23%).³⁵

³⁵ Mehrfachantworten möglich

4.4 Arbeitsmotivation bis zum Schluss

Von den Befragten, die bereits pensioniert sind, gibt die Mehrheit (67%) an, dass sie bis zum Ende voll motiviert und einsatzfähig waren.

Nur wenige (mussten) kürzer treten, die Mehrheit war bis zum Schluss motiviert und einsatzfähig

Jeweils etwa 10% mussten aus gesundheitlichen Gründen etwas kürzer treten bzw. haben sich etwas zurückgenommen. Nur in Einzelfällen kam es zur inneren Kündigung bzw. wollten die MitarbeiterInnen Änderungen und Neuorganisationen nicht mehr mitmachen.

Tab. 4: Welche der folgenden Aussagen zu Ihrer Motivation in den letzten Arbeitsjahren trifft am ehesten auf Sie zu? (n=24)

Ich war bis zum Ende voll motiviert und voll einsatzfähig.	66,7%
Ich habe mich etwas zurückgenommen und war nicht mehr so motiviert wie früher.	12,5%
Aus gesundheitlichen Gründen musste ich kürzer treten.	12,5%
Ich hab eigentlich schon früher innerlich gekündigt.	4,2%
Es gab interne Änderungen und Neuorganisationen, die ich nicht mehr mitmachen wollte.	4,2%
Aufgrund familiärer (Pflege-)Verpflichtungen war ich doppelt belastet und musste kürzer treten.	0,0%

Quelle: Online-Befragung, MA nach der Pensionierung, prospect, Dezember 2017

Diese Motivation scheint auch bei den befragten MitarbeiterInnen, die vor der Pension stehen, gegeben zu sein. 61% von ihnen sind aktuell mit ihrer Arbeit sehr oder eher zufrieden (Wert 1 oder 2), lediglich rund 10% sind unzufrieden, unabhängig vom Bundesland.

Abb. 9: Bitte stufen Sie Ihre aktuelle Arbeitszufriedenheit auf der folgenden Skala ein. (n=36)

sehr zufrieden	1	2	3	4	5	6	7	sehr unzufrieden
Anzahl Personen	8	14	6	4	1	3		

Quelle: Online-Befragung, MA vor der Pensionierung, prospect, Dezember 2017

Die Frauen sind tendenziell etwas zufriedener, 65% sind aktuell sehr bis eher zufrieden versus 50% der Männer

Vor allem Eingebundensein und Nutzung von Kompetenzen/Erfahrungen wichtig für Arbeitsmotivation

Was wichtig ist, damit die Arbeitsmotivation bis zum Pensionsantrittsalter aufrechterhalten werden kann, war Thema im Online-Fragebogen für Führungskräfte. Diese wurden gefragt, was generell bei allen zukünftigen PensionistInnen und was nur in Einzelfällen wichtig ist. Es zeigt, dass sich die Führungskräfte des AMS NÖ und des AMS Burgenland relativ einig sind.

Mehrheitlich als **generell wichtig** wird genannt:

- Eingebundensein bis zum Schluss (97%)
- Gezielte Nutzung altersspezifischer Kompetenzen und Erfahrungswissen für organisatorische Weiterentwicklung (84%)
- Fachliche Weiterbildung bis zum Schluss (77%)

Im **Bedarfs- oder Einzelfall als wichtig erachtet** werden mehrheitlich:

- Angebot nach dem Pensionsantritt weiter zu arbeiten (86%)
- Arbeitszeitreduktion (82%)
- Arbeitsentlastung (81%)
- Neue, interessante Aufgabenbereiche einige Jahre vor der Pensionierung (80%)
- Coaching, psychische Unterstützung, Supervision (75%)
- Spezifische Seminarangebote in Hinblick auf die Pensionierung (75%)

Tab. 5: Was erachten Sie generell bzw. im Bedarfsfall als wichtig, um die Arbeitsmotivation gut bis zum Pensionsantritt aufrechtzuerhalten? (n=55-57)

	generell bei allen zukünftigen PensionistInnen wichtig			nur im Bedarfs-/ Einzelfall wichtig		
	NÖ (n=38-40)	Bgld (n=17)	Gesamt (n=55-57)	NÖ (n=38-40)	Bgld (n=17)	Gesamt (n=55-57)
Eingebundensein bis zum Schluss	95,0%	100,0%	96,5%	5,0%	0,0%	3,5%
Gezielte Nutzung altersspezifischer Kompetenzen und Erfahrungswissen für organisatorische Weiterentwicklung	82,5%	88,2%	84,2%	17,5%	11,8%	15,8%
Fachliche Weiterbildung bis zum Schluss	82,5%	64,7%	77,2%	17,5%	35,3%	22,8%
Pensionierungsgespräch und klare Zielplanung für die letzten Jahre	57,5%	70,6%	61,4%	42,5%	29,4%	38,6%
Spezifische Gesundheitsförderungsangebote	50,0%	29,4%	43,9%	50,0%	70,6%	56,1%
Coaching, psychische Unterstützung, Supervision	25,6%	23,5%	25,0%	74,4%	76,5%	75,0%
Spezifische Seminarangebote in Hinblick auf die Pensionierung	30,0%	11,8%	24,6%	70,0%	88,2%	75,4%
Neue, interessante Aufgabenbereiche einige Jahre vor der Pensionierung	15,8%	29,4%	20,0%	84,2%	70,6%	80,0%
Arbeitsentlastung	27,5%	0,0%	19,3%	72,5%	100,0%	80,7%
Arbeitszeitreduktion	25,0%	0,0%	17,5%	75,0%	100,0%	82,5%
Angebot nach dem Pensionsantritt weiter zu arbeiten (geringfügig, Coach, Training, Mentor)	12,5%	17,6%	14,0%	87,5%	82,4%	86,0%

Quelle: Online-Befragung, Führungskräfte, prospect, Dezember 2017

Führungskräfte aus den LGS sind immerhin zu 42% der Ansicht, dass neue, interessante Aufgabenbereiche einige Jahre vor der Pensionierung und zu 92% der Meinung, dass fachliche Weiterbildungen bis zum Schluss generell wichtig sind, RGS-Führungskräfte sehen das nur zu 14% bzw. 71%.

Weibliche Führungskräfte unterstreichen generelle Wichtigkeit

Grundsätzlich sind die weiblichen Führungskräfte verstärkt von einer generellen Wichtigkeit der Maßnahmen überzeugt, während ihre männlichen Kollegen diese häufiger im Bedarfsfall als wichtig erachten. Das zeigt sich vor allem bei folgenden Angeboten:

- Fachliche Weiterbildung bis zum Schluss ist für 92% der weiblichen und 64% der männlichen Führungskräfte generell wichtig.
- Pensionierungsgespräch und klare Zielplanung für die letzten Jahre ist für 72% der weiblichen und 52% der männlichen Führungskräfte generell wichtig.
- Angebot nach dem Pensionsantritt weiterzuarbeiten ist für 32% der weiblichen und keinem der männlichen Führungskräfte generell wichtig.
- Neue, interessante Aufgabenbereiche einige Jahre vor der Pensionierung sind für 29% der weiblichen und 13% der männlichen Führungskräfte generell wichtig.

4.5 Erwartungen und Wünsche in Zusammenhang mit dem Übergang

Mit ihrer Pensionierung haben sich bereits 56% der Befragten, die vor der Pension stehen, intensiv beschäftigt (Wert 1 oder 2).

Abb. 10: Wenn Sie an Ihre Pensionierung denken. Inwieweit haben Sie sich damit bereits beschäftigt? (n=36)

sehr intensiv	1	2	3	4	5	6	7	noch überhaupt nicht
Anzahl Personen	12	8	6	5	4	1		

Quelle: Online-Befragung, MA vor der Pensionierung, prospect, Dezember 2017

MitarbeiterInnen im AMS Niederösterreich haben sich etwas intensiver (71% Wert 1 oder 2) mit ihrer sich nähernden Pensionierung auseinandergesetzt als jene im AMS Burgenland (31% Wert 1 oder 2) jedoch sind hier die geringen Fallzahlen zu beachten. Ebenso ist die Auseinandersetzung von Frauen intensiver (65% Wert 1 oder 2) als jene von Männern (43% Wert 1 oder 2).

Es dominiert die Freude auf die Pension

Hinsichtlich der Gefühle zur nahenden Pensionierung lässt sich aus dieser Befragung rückschließen, dass reine „Wehmut“ so gut wie gar nicht vorkommt (nur eine Befragte/r). Deutlich mehr als die Hälfte ist positiv eingestimmt und freut sich auf die Pension, insgesamt haben 39% gemischte Gefühle zwischen Freude und Wehmut.

Tab. 6: Welche Gefühle weckt der bevorstehende Wechsel in die Pension alles in allem bei Ihnen?

	NÖ (n=20)	Bgld. (n=13)	Gesamt (n=33)
Ich bin positiv auf die Pension eingestimmt und freue mich.	65,0%	46,2%	57,6%
Meine Gefühle sind gemischt und liegen zwischen Freude und Wehmut.	30,0%	53,8%	39,4%
Ich bin wehmütig, weil die Arbeit für mich sehr sinnstiftend ist.	5,0%	-	3,0%

Quelle: Online-Befragung, MA vor der Pensionierung, prospect, Dezember 2017

Gut abschließen ist persönlich das Wichtigste

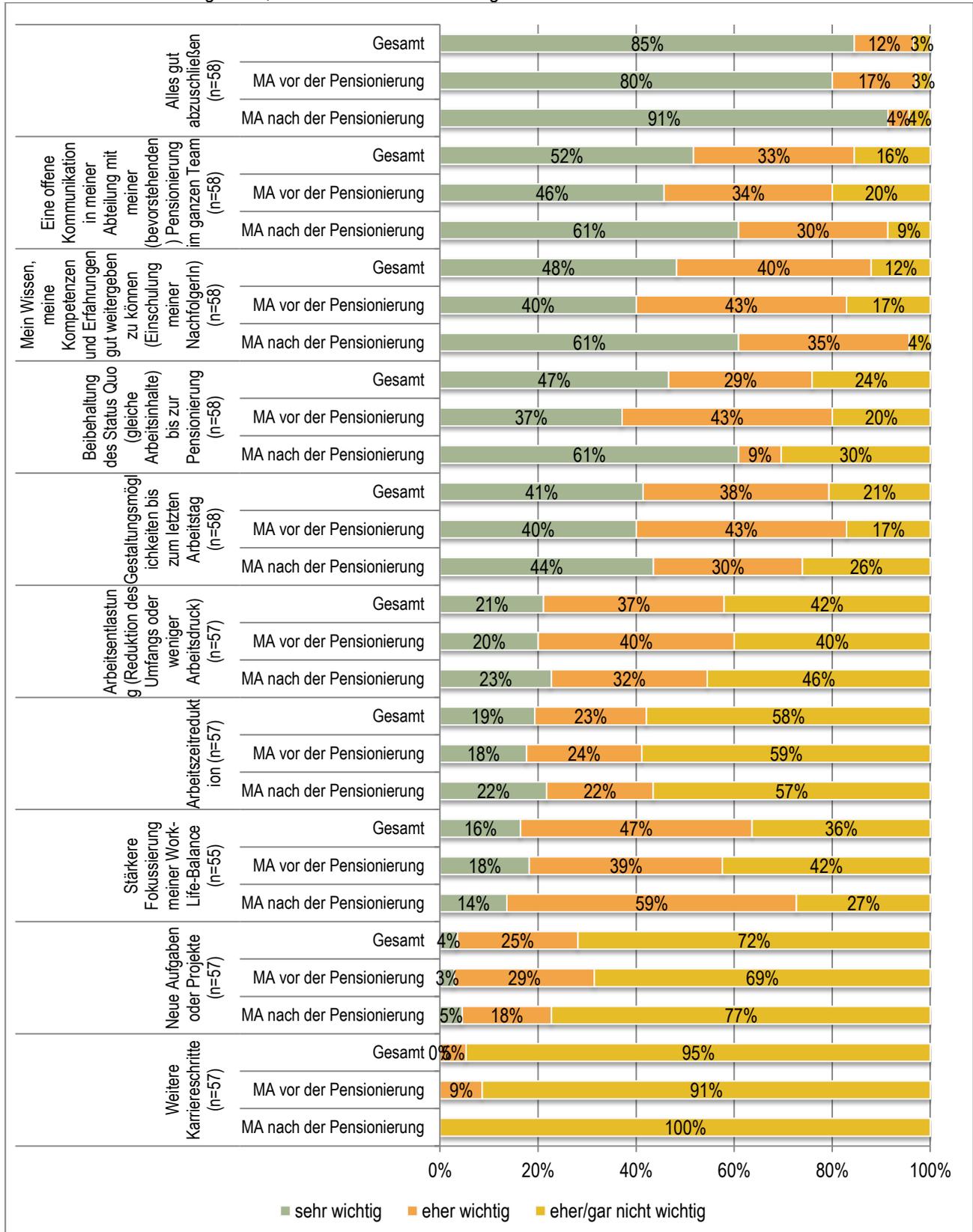
Für die meisten (ehemaligen) MitarbeiterInnen war/ ist es beim Übergang in die Pension persönlich sehr wichtig, alles gut abzuschließen (85%) zu können, eine offene Kommunikation in der Abteilung bezüglich der bevorstehenden Pensionierung (52%) sowie ihr Wissen, ihre Kompetenzen und Erfahrungen gut weiterzugeben (48%). Es folgen die Beibehaltung des Status Quo, d.h. gleiche Arbeitsinhalte bis zur Pensionierung (47%) sowie Gestaltungsmöglichkeiten bis zum letzten Arbeitstag (41%).

Weniger oft sehr wichtig war/ist den Befragten die stärkere Fokussierung der Work-Life-Balance, sowie Arbeitsentlastung oder Arbeitszeitreduktion. Sehr häufig (eher) unwichtig sind weitere Karriereschritte (95%) sowie neue Aufgaben oder Projekte (72%).

Aktuell noch beschäftigte und bereits pensionierte MitarbeiterInnen beurteilen ähnlich, jedoch waren der gute Wissens-, Kompetenz- und Erfahrungstransfer, die offene Kommunikation und die Beibehaltung des Status Quo den bereits Pensionierten im Rückblick noch etwas wichtiger.

Abb. 11: Wenn Sie an die letzte Zeit/Jahre vor Ihrer Pensionierung denken. Was war/ist Ihnen persönlich wichtig, was weniger?

MA vor der Pensionierung: n=35; MA nach der Pensionierung: n=22-23



Quelle: Online-Befragung, MA vor und nach der Pensionierung, prospect, Dezember 2017

Tendenziell sind den MitarbeiterInnen der RGS die genannten Aspekte etwas wichtiger als den MitarbeiterInnen der LGS. Beispielsweise ist der Hälfte der befragten RGS-MitarbeiterInnen vor der Pensionierung eine offene Kommunikation sehr wichtig, bei jenen der LGS trifft das nur auf ein Drittel zu. Bei den MitarbeiterInnen nach der Pensionierung ist dieser Unterschied noch größer (RGS: 72% versus LGS: 20%).

Alles gut abzuschließen ist 86% der aktuell beschäftigten RGS-MitarbeiterInnen sehr wichtig versus 67% jener Gruppe in den LGS.

Eine Ausnahme stellen hier neue Aufgaben oder Projekte in den Jahren vor der Pensionierung dar. Das wird in den LGS als wichtiger erachtet als in den RGS.

Frauen sind guter Abschluss und offene Kommunikation wichtiger

Frauen sind die genannten Aspekte tendenziell wichtiger als Männern. Beispielsweise ist es 90% der befragten Frauen vor der Pensionierung sehr wichtig, alles gut abzuschließen, im Gegensatz zu 64% bei den Männern. Eine offene Kommunikation über die bevorstehende Pensionierung ist 55% der weiblichen Mitarbeiterinnen vor Pension sehr wichtig versus 29% der männlichen. Diese Geschlechtsunterschiede zeigen sich auch bei den MitarbeiterInnen nach der Pension, allerdings in etwas geringem Ausmaß.

Wesentlich: Klärung arbeitsrechtlicher und finanzieller Fragen sowie Organisation der Nachfolge

Neben den eher persönlichen Aspekten wurde auch nach der Wichtigkeit verschiedener Angebote des Arbeitgebers gefragt. Den meisten MitarbeiterInnen vor der Pensionierung sind die Abklärung arbeitsrechtlicher und finanzieller Fragen im Zusammenhang mit der Pensionierung (68%) wie auch die rechtzeitige Organisation der eigenen Nachfolge (44%) sehr wichtig.

Die Übergangsplanung im Rahmen eines (MitarbeiterInnen)Gesprächs mit der Führungskraft, spezifische Seminarangebote, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die gezielte Nutzung der eigenen Kompetenzen und Erfahrungen durch einen organisierten Wissenstransfer werden nur teilweise als sehr wichtig erachtet.

Nicht wichtig ist für

- rund 60% die Aussicht, nach dem Pensionsantritt weiterarbeiten zu können
- mehr als zwei Drittel die Unterstützung des Arbeitgebers bei der mentalen Vorbereitung auf die Pension
- 82% die Möglichkeit zu Coaching oder Supervision

Tab. 7: Bitte geben Sie an, welche der folgenden Angebote Ihres Arbeitgebers auf dem Weg in die Pensionierung Ihnen persönlich wichtig sind. (n=31-34)

	für mich sehr wichtig	für mich eher wichtig	für mich nicht wichtig
Abklärung arbeitsrechtlicher und finanzieller Fragen in Zusammenhang mit meiner Pensionierung	67,6%	20,6%	11,8%
Rechtzeitige Organisation meiner Nachfolge	44,1%	32,4%	23,5%
Spezifische Seminarangebote (Gesundheit, Pensionierung, 50 plus, ...)	29,4%	26,5%	44,1%
Aussicht nach dem Pensionsantritt weiter arbeiten zu können (geringfügig, als Coach, u.ä.)	25,8%	16,1%	58,1%
Übergangsplanung im Rahmen eines (MitarbeiterInnen-)Gesprächs mit meiner Führungskraft	24,2%	45,5%	30,3%
Weiterbildungsmöglichkeit bis zur Pensionierung	20,6%	41,2%	38,2%
Gezielte Nutzung meiner Kompetenzen und Erfahrung durch einen organisierten Wissenstransfer	14,7%	47,1%	38,2%
Unterstützung durch den Arbeitgeber bei meiner mentalen Vorbereitung auf die Pension	8,8%	20,6%	70,6%
Coaching, Supervision	8,8%	8,8%	82,4%

Quelle: Online-Befragung, MA vor der Pensionierung, prospect, Dezember 2017

Häufig genutzte Angebote

Viele der bereits pensionierten Befragten haben nach eigener Angabe das Angebot des Arbeitgebers einer rechtzeitigen Organisation der eigenen Nachfolge (74%) und der Abklärung arbeitsrechtlicher und finanzieller Fragen im Zusammenhang mit der Pensionierung (57%) genutzt.

Angebote wie (MitarbeiterInnen-)Gespräche zur Übergabeplanung mit der Führungskraft, spezifische Seminarangebote sowie die gezielte Nutzung der eigenen Kompetenzen und Erfahrungen durch einen organisierten Wissenstransfer wurden von etwa einem Drittel der pensionierten MitarbeiterInnen genutzt.

Bei einigen Angeboten, die wenig genutzt wurden, weil sie nicht angeboten wurden, wie beispielsweise Coaching und Supervision, scheint das unproblematisch, da die meisten Pensionierten ein solches ihrer Aussage nach nicht gebraucht haben.

Andere Angebote, die es aus Sicht der bereits pensionierten Befragten nicht gab, wären für einige aber durchaus wichtig gewesen wie:

- Die Aussicht nach dem Pensionsantritt weiter arbeiten zu können (39%)
- Übergangsplanung im Rahmen eines (MitarbeiterInnen-)Gesprächs mit der Führungskraft (30%)
- Gezielte Nutzung der Kompetenzen und Erfahrung durch einen organisierten Wissenstransfer (27%)
- Unterstützung durch den Arbeitgeber bei meiner mentalen Vorbereitung auf die Pension (22%)
- Abklärung arbeitsrechtlicher und finanzieller Fragen in Zusammenhang mit der Pensionierung (22%)

Tab. 8: Bitte geben Sie an, welche der folgenden Angebote Ihres Arbeitgebers Sie auf dem Weg in die Pensionierung erhielten und welche Sie genutzt haben. Falls es diese Angebote nicht gab, geben Sie bitte an, ob diese Ihnen persönlich wichtig gewesen wären. n=22-23

	genutzt	nicht genutzt	Angebot gab es nicht, hätte ich auch nicht gebraucht	Angebot gab es nicht, wäre mir aber wichtig gewesen
Übergangsplanung im Rahmen eines (MitarbeiterInnen-)Gesprächs mit meiner Führungskraft	39,1%		30,4%	30,4%
Unterstützung durch den Arbeitgeber bei meiner mentalen Vorbereitung auf die Pension	8,7%	4,3%	65,2%	21,7%
Coaching, Supervision	22,7%	4,5%	68,2%	4,5%
Spezifische Seminarangebote (Gesundheit, Pensionierung, 50 plus, ...)	30,4%	39,1%	21,7%	8,7%
Weiterbildungsmöglichkeit bis zur Pensionierung	18,2%	40,9%	27,3%	13,6%
Gezielte Nutzung meiner Kompetenzen und Erfahrung durch einen organisierten Wissenstransfer	31,8%	18,2%	22,7%	27,3%
Rechtzeitige Organisation meiner Nachfolge	73,9%	8,7%		17,4%
Abklärung arbeitsrechtlicher und finanzieller Fragen in Zusammenhang mit meiner Pensionierung	56,5%		21,7%	21,7%
Aussicht nach dem Pensionsantritt weiter arbeiten zu können (geringfügig, als Coach, u.ä.)	13,0%	21,7%	26,1%	39,1%

Quelle: Online-Befragung, MA nach der Pensionierung, prospect, Dezember 2017

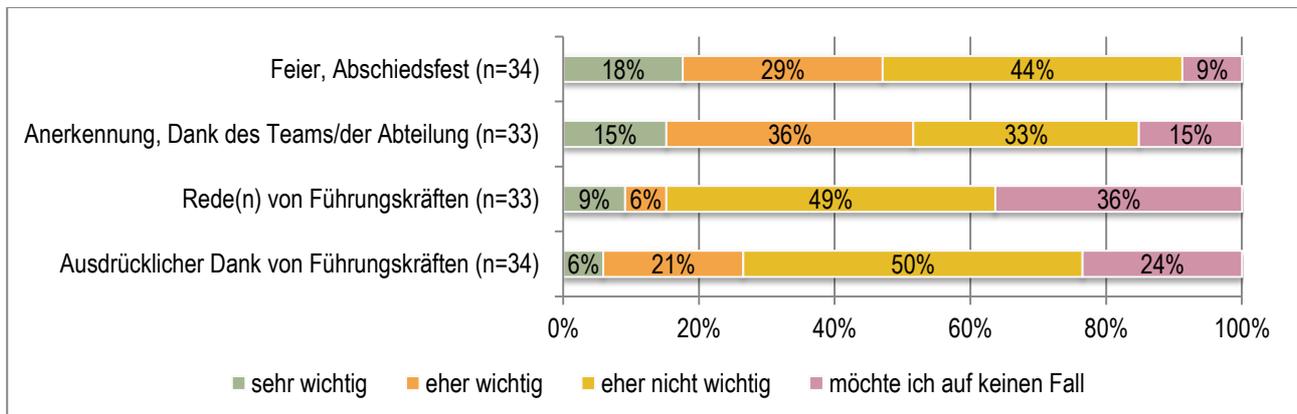
4.6 Abschiedsrituale und weitere Verbindung

Bei der Frage nach Abschiedsritualen zeigt sich, dass ein Fest sowie Anerkennung, Dank des Teams/der Abteilung den befragten AMS-MitarbeiterInnen wichtiger sind als eine Rede bzw. der ausdrückliche Dank von Führungskräften.

„Informellerer“ Abschied wird der Vorzug gegeben

Dem Informellen scheint somit der Vorzug gegeben zu werden.

Abb. 12: Wie wichtig ist Ihnen persönlich aus heutiger Sicht ein Abschlussritual?



Quelle: Online-Befragung, MA vor der Pensionierung, prospect, Dezember 2017

Im Burgenland wünscht man sich häufiger Abschiedsfeste. RGS-MitarbeiterInnen haben weniger Bedürfnis nach Abschiedsritualen als jene der LGS. Den befragten Männern sind Abschiedsfeste etwas wichtiger als Frauen. Frauen ist hingegen der ausdrückliche Dank von Führungskräften oder Anerkennung und der Dank vom Team tendenziell wichtiger.

Präferiert wird ein selbstorganisiertes Abschiedsfest im privaten Rahmen.

Tab. 9: Von wem sollte ein mögliches Abschiedsfest organisiert werden?

	NÖ (n=20)	Bgld. (n=12)	Gesamt (n=32)
Vom AMS/meiner Abteilung	20,0%	8,3%	15,6%
Vom mir selbst und es soll im AMS stattfinden	25,0%	8,3%	18,8%
Von mir selbst und es soll im privaten Rahmen stattfinden	55,0%	83,3%	65,6%

Quelle: Online-Befragung, MA vor der Pensionierung, prospect, Dezember 2017

80% hatten Abschiedsfest

Bei jenen Befragten, die bereits in Pension sind, gab es bei 80% ein Abschiedsfest, was für die meisten Befragten auch sehr wichtig war. Interessanterweise fand die von den aktuell noch Beschäftigten eher als unwichtig bzw. unerwünscht eingestufte Rede von Führungskräften bei rund 60% der bereits pensionierten Befragten statt und war für mehr als die Hälfte von ihnen im Rückblick sehr wichtig. Selten wurde angegeben, dass ein bestimmtes Ritual nicht stattgefunden hat, aber wichtig gewesen wäre, am ehesten noch Anerkennung, Dank des Teams/der Abteilung.

Die Mehrheit möchte weiterhin informell mit dem AMS in Verbindung bleiben

Weitere Verbindung mit dem AMS möchten die vor der Pension Stehenden insbesondere in Form sozialer Kontakte (informelle Besuche) pflegen (72%) und tatsächlich haben 67% der bereits Pensionierten eine diesbezügliche Verbindung.

Es folgt die Einladung zu Betriebsfesten, Betriebsausflügen und kulturellen Events, die sich 47% der befragten MitarbeiterInnen vor der Pension wünschen und was bei 46% der PensionistInnen auch der Fall ist.

Eine größere Differenz gibt es bei anderen Verbindungskanälen. Beispielsweise geben jeweils ein Drittel der vor der Pensionierung stehenden MitarbeiterInnen an, sie würden gerne regelmäßige Informationen wie Newsletter oder MitarbeiterInnenzeitung erhalten bzw. für noch offene Fragen zu ihrem Arbeitsplatz zur Verfügung stehen, tatsächlich ist das nur bei sehr wenigen der PensionistInnen der Fall.

Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten werden von knapp einem Viertel gewünscht

Auch Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten sind stärker gewünscht als tatsächlich realisiert, wie die folgende Tabelle zeigt.

Tab. 10: Welche weiteren Verbindungen mit dem AMS würden Sie persönlich gerne nutzen bzw. nutzen Sie? (Mehrfachnennungen)

	MA vor der Pensionierung (n=36)	MA nach der Pensionierung (n=24)
Soziale Kontakte (informelle Besuche)	72,2%	66,7%
Einladung zu Betriebsfesten, Betriebsausflügen, kulturellen Events	47,2%	45,8%
PensionistInnenclub, Stammtisch	30,6%	29,2%
Zur Verfügung stehen für noch offene Fragen bezüglich meines Arbeitsplatzes	33,3%	12,5%
Regelmäßige Information (Newsletter, MitarbeiterInnenzeitung)	33,3%	8,3%
Weiterbeschäftigung als SpringerIn in Notfällen, Krisensituationen	25,0%	4,2%
keine Angabe	19,4%	12,5%
Weiterbeschäftigung als ExpertIn, TrainerIn, Coach	22,2%	
Sonstiges	5,6%	25,0%
Weiterbeschäftigung geringfügig in der alten Position	19,4%	

Quelle: Online-Befragung, MA vor und nach der Pensionierung, prospect, Dezember 2017

Unterschiede nach Bundesland, Organisationseinheit und Geschlecht

Bei den MitarbeiterInnen im AMS Burgenland ist der Wunsch bzw. das Realisieren weiterer sozialer Verbindungen mit dem AMS etwas höher. Das hat vermutlich mit der Größe der Landesorganisation zu tun. Es zeigen sich auch Unterschiede nach LGS und RGS, denn die MitarbeiterInnen aus den LGS scheinen etwas interessierter am weiteren Kontakt zu sein, ebenso Frauen (außer regelmäßige Informationen).

4.7 Übergänge aus organisatorischer Sicht

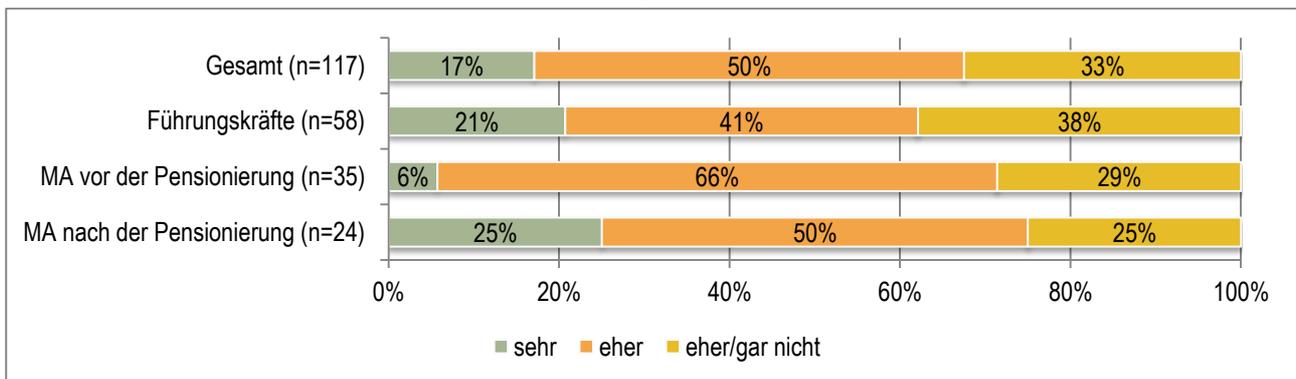
Neben Fragen zur persönlichen Sicht bzw. den persönlichen Erwartungen, Erfahrungen sowie Wünschen und Vorstellungen wurde im Fragebogen eine Reihe von Rückmeldungen zur generellen Organisation von Übergängen eingeholt.

Möglichst früh in Pension

Um den Rahmen abzustecken, wurde eine generelle Frage gestellt: „Den Österreichern und Österreicherinnen wird nachgesagt, dass sie möglichst früh in Pension gehen wollen. In welchem Ausmaß trifft das Ihrer Beobachtung nach auf die AMS-MitarbeiterInnen zu?“

Mehr als drei Viertel aller Befragten sind der Ansicht, dass das auf AMS MitarbeiterInnen sehr oder eher zutrifft. Es zeigen sich leichte Gruppenunterschiede.

Abb. 13: Den Österreichern und Österreicherinnen wird nachgesagt, dass sie möglichst früh in Pension gehen wollen. In welchem Ausmaß trifft das Ihrer Beobachtung nach auf die AMS-MitarbeiterInnen zu?



Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Zeitpunkt der Pensionierung selbst entscheiden

Interessanterweise sind aber rund 70% der Befragten der Ansicht, dass die MitarbeiterInnen selbst entscheiden sollten, ob sie länger als bis zum Regelpensionsalter arbeiten wollen. Der Rest meint, dass die MitarbeiterInnen zum Zeitpunkt ihres Regelpensionsalters in Pension/Ruhestand gehen sollten.

Frauen plädieren etwas häufiger für die Selbstentscheidung, beispielsweise 80% der weiblichen Führungskräfte versus 60% der männlichen Führungskräfte.

Tab. 11: Wann sollten AMS-MitarbeiterInnen Ihrer Einschätzung nach generell in Pension gehen?

	Führungskräfte (n=58)	MA vor der Pensionierung (n=35)	MA nach der Pensionierung (n=24)	Gesamt (n=117)
Die MitarbeiterInnen sollten selbst entscheiden, ob sie länger als bis zum Regelpensionsalter arbeiten wollen.	69,0%	74,3%	70,8%	70,9%
MitarbeiterInnen sollten zum Zeitpunkt ihres Regelpensionsalters in Pension/Ruhestand gehen.	31,0%	25,7%	29,2%	29,1%

Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Die Führungskräfte plädieren eher für eine frühere Bekanntgabe des Pensionsantritts. Rund die Hälfte der Führungskräfte bewertet zumindest zwei Jahre davor als idealen Zeitpunkt, bei den MitarbeiterInnen vor der Pensionierung sind dies nur knapp 40% und bei den MitarbeiterInnen nach der Pensionierung lediglich 21%.

Tab. 12: Wann ist Ihrer Einschätzung nach der ideale Zeitpunkt, den Pensionsantritt bekannt zu geben?

	Führungskräfte (n=59)	MA vor der Pensionierung (n=36)	MA nach der Pensionierung (n=24)	Gesamt (n=119)
etwa einige Monate vorher	8,5%	30,6%	16,7%	16,8%
etwa ein Jahr vorher	40,7%	30,6%	62,5%	42,0%
etwa 2 Jahre vorher	40,7%	19,4%	20,8%	30,3%
etwa 3 bis 5 Jahre vorher	10,2%	19,4%		10,9%

Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Auf die offene Frage nach den Gründen, warum MitarbeiterInnen eine Bekanntgabe des Pensionszeitpunktes hinauszögern könnten, werden vor allem Angst vor weniger Einbindung und Ausgrenzung sowie die eigene Unschlüssigkeit bezüglich des Zeitpunktes angeführt.

Tab. 13: Die rechtzeitige Bekanntgabe des Pensionsantritts ist unbestritten eine notwendige Voraussetzung für eine gute Planung des Übergangs. Was könnten Ihrer Einschätzung nach die Gründe sein, warum MitarbeiterInnen diese Bekanntgabe hinauszögern? (offene Frage)

Führungskräfte	n	MitarbeiterInnen	n
MitarbeiterInnen wissen noch nicht, wann sie in Pension gehen wollen/wollen sich nicht festlegen/entscheiden sich sehr kurzfristig	10	Angst, nicht mehr als vollwertiges Mitglied des Teams gesehen zu werden (Ausgrenzungen, nicht mehr einbezogen werden, unwichtig werden)	13
Angst, nicht mehr als vollwertiges Mitglied des Teams gesehen zu werden (Ausgrenzungen, nicht mehr einbezogen werden)	8	MitarbeiterInnen wissen noch nicht, wann sie in Pension gehen wollen/entscheiden sich sehr kurzfristig/eventuell Unsicherheit bei der Planung dieses Schrittes	11
Unsicherheit bezüglich der Rechtslage/rechtlichen Änderungen	5	Finanzielle Gründe	3
Unsicherheit, Angst vor Verschlechterung/dem neuen Lebensabschnitt	5	Angst vor gravierenden Veränderungen und Verlust von Struktur/nicht abschätzbaren Konsequenzen	3
MitarbeiterInnen möchten sich nicht eingestehen, dass die Pension naht	4	Urlaubsaliquotierung	2
Private Themen	3	Unsicherheit bezüglich der Rechtslage/des Pensionssystem	2
MitarbeiterInnen möchten länger bleiben	2	Gesundheitliche Probleme	2
Finanzielle Gründe	2		
Schlechtes Gewissen	2		
Unwissenheit über die Höhe der Pension bei frühzeitigem Antritt	2		
Weil sie sich nicht mit dem Dienstgeber und KollegInnen auseinandersetzen wollen/'Wurschtigkeitsgefühl'	2		
Urlaubsabbau	2		

Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Fragen rund um Arbeitszeit und Arbeitsdruck werden unterschiedlich gesehen

Im Zusammenhang mit der Organisation des Übergangs generell stellen sich natürlich auch Fragen zur Arbeitszeit.

Altersteilzeit wird zwar generell als gute Möglichkeit gesehen, um gleitend in die Pension zu gehen. Aus Sicht der meisten Führungskräfte sollte sie aber nur dann möglich sein, wenn es in der Abteilung/Personalplanung gut organisierbar ist, während vor allem MitarbeiterInnen vor der Pension dafür plädieren, dass die Altersteilzeit für alle KollegInnen unabhängig von Personalplanungen im Sinne der Fairness ermöglicht werden sollte.

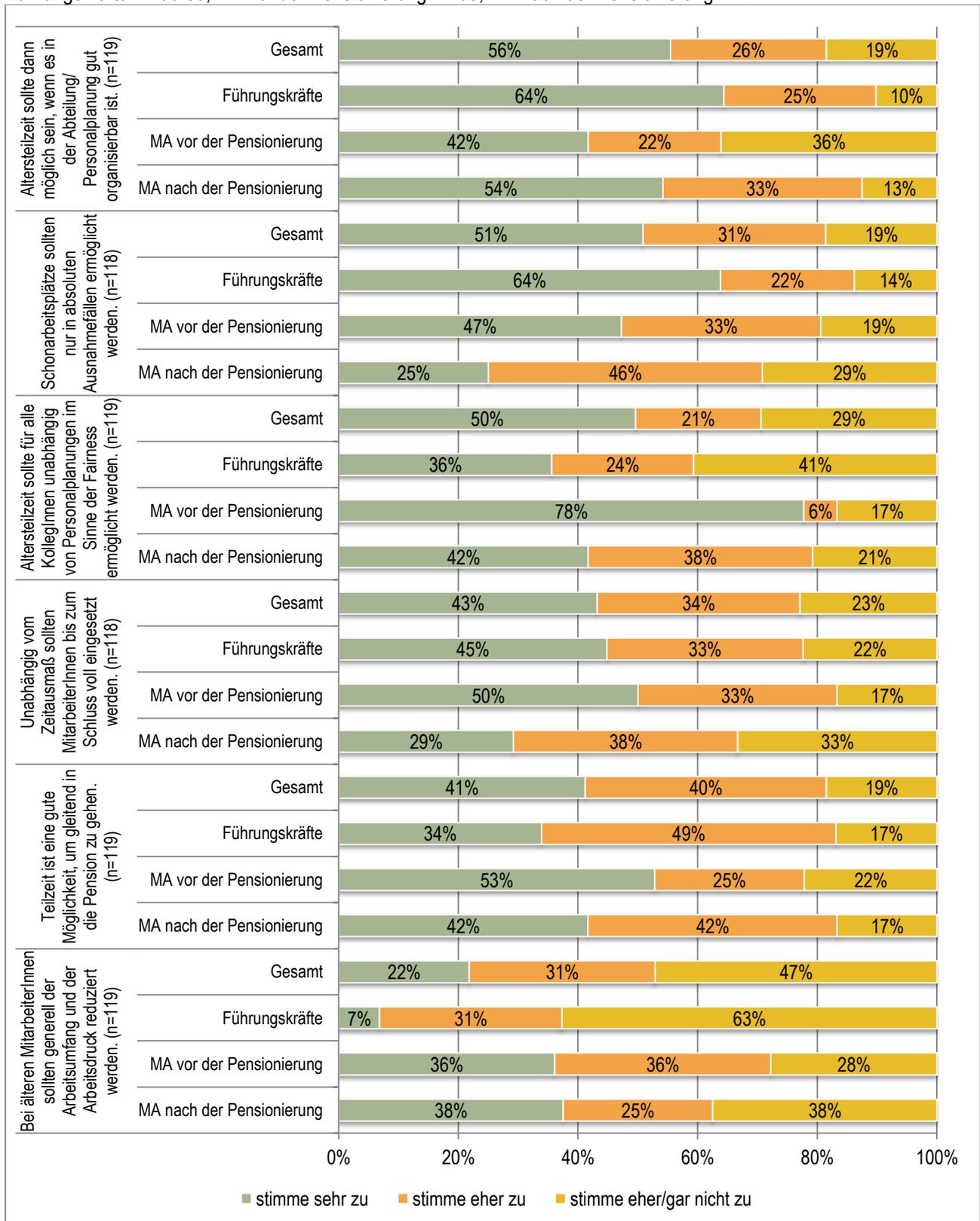
Unterschiede zwischen den Führungskräften und den MitarbeiterInnen zeigen sich auch bei der Reduktion von Arbeitsumfang und Arbeitsdruck. Nur 35% der Führungskräfte stimmen (eher) zu, dass bei älteren MitarbeiterInnen generell der Arbeitsumfang und der Arbeitsdruck reduziert werden sollte. Bei den MitarbeiterInnen vor der Pension sind es immerhin 72%.

Für Schonarbeitsplätze plädieren am ehesten noch die MitarbeiterInnen nach der Pensionierung, allerdings auch nur knapp ein Drittel.

Dass MitarbeiterInnen unabhängig vom Ausmaß ihrer Arbeitszeit bis zum Schluss voll eingesetzt werden sollen, wird von der Mehrheit befürwortet. Am wenigsten Zustimmung gibt es von befragten MitarbeiterInnen nach der Pensionierung.

Abb. 14: Manche KollegInnen arbeiten bis zur Pensionierung Vollzeit, andere entscheiden sich für Teilzeitmodelle, wieder andere möchten sich gegen Ende inhaltlich eher zurücknehmen. Wie stehen Sie zu den Fragen rund um das Ausmaß und den Inhalt der Arbeit vor der Pension?

Führungskräfte: n=58-59; MA vor der Pensionierung: n=36; MA nach der Pensionierung: n=24



Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Bei diesen Einschätzungen zeigen sich keine nennenswerten Unterschiede nach Bundesland oder Organisation (LGS/RGS), allerdings nach Geschlecht. Frauen sind häufiger der Ansicht, dass MitarbeiterInnen bis zum Schluss voll eingesetzt werden sollen, beispielsweise meinen dies 60% der Mitarbeiterinnen vor der Pensionierung im Gegensatz zu 29% ihrer männlichen Kollegen. Ähnlich verhält es sich mit der Einstellung zu Schonarbeitsplätzen.

Übergang aus Sicht der Führungskräfte keine Privatsache

Was den Wissenstransfer sowie Übergaben der Arbeitsgebiete betrifft, sind die befragten Führungskräfte mehrheitlich **nicht** der Ansicht, dass es den MitarbeiterInnen überlassen bleiben soll, wie sie ihr Wissen, ihre Kompetenzen und ihre Erfahrungen weitergeben (78%), und dass der Übergang in die Pension und die Vorbereitung darauf Privatsache ist (60%). Bei letzterem zeigen sich leichte Altersunterschiede.³⁶ Auch halten die meisten (75%) gezielte Übergabeprozesse nicht nur bei ExpertInnen und Führungskräften, sondern auch bei Standardarbeitsplätzen für notwendig.

Allerdings stimmen von den Führungskräften „lediglich“:

- 39% sehr zu, dass es Handlungsanleitungen für die Führungskräfte braucht, wie sie den Übergang ihrer MitarbeiterInnen gestalten sollen. Führungskräfte, die älter als 50 Jahre sind stimmen allerdings zu 50% sehr zu, gegenüber 17% bei den „jüngeren“ Führungskräften.
- 27% sehr zu, dass die Begleitung von MitarbeiterInnen in die Pension eine wichtige Führungsaufgabe ist.
- 25% sehr zu, dass es standardisierte Tools für die Weitergabe (z.B. Lernpartnerschaft oder Wissensstafette) braucht.

Für MitarbeiterInnen eher Privatangelegenheit

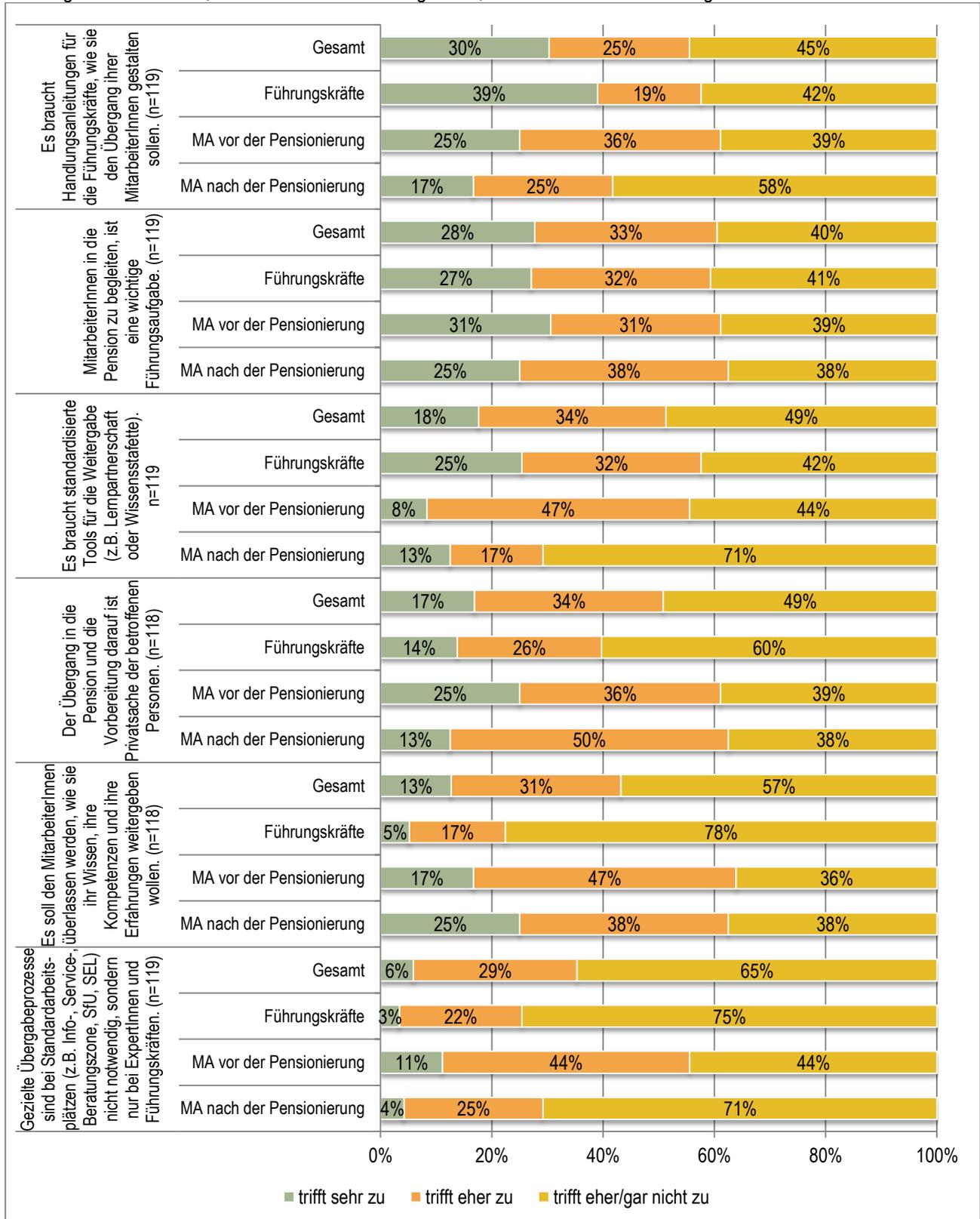
Die MitarbeiterInnen vor und nach der Pensionierung beurteilen manches etwas anders. Sie sind zu rund 60% (eher) der Ansicht, dass es den MitarbeiterInnen überlassen bleiben soll, wie sie ihr Wissen, ihre Kompetenzen und ihre Erfahrungen weitergeben und dass der Übergang in die Pension und die Vorbereitung darauf Privatsache ist.

Relativ einig mit den Führungskräften sind sich vor allem die MitarbeiterInnen nach der Pension, dass gezielte Übergabeprozesse bei allen Arbeitsplätzen notwendig sind sowie beide MitarbeiterInnengruppen (vor und nach Pension), was die Begleitung in die Pension als Führungsaufgabe betrifft.

³⁶ Führungskräfte über 50 Jahren sind „nur“ zu 52% der Ansicht, dass der Übergang in die Pension keine Privatsache ist gegenüber 70% der „jüngeren“ Führungskräfte (Achtung: Fallzahl)

Abb. 15: Themen bei Pensionierungen sind z.B. Wissen an die NachfolgerInnen weiterzugeben oder sich auf die nachfolgende Zeit innerlich vorzubereiten. Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Führungskräfte: n=58-59; MA vor der Pensionierung: n=36; MA nach der Pensionierung: n=24



Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Es zeigen sich insbesondere bei zwei Aussagen Unterschiede zwischen LGS und RGS. Die Befragten aller Gruppen aus den LGS sind häufiger der Ansicht, dass es nicht den einzelnen MitarbeiterInnen überlassen werden sollte, wie sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben, (beispielsweise 100% der befragten LGS Führungskräfte versus 70% der Führungskräfte aus den RGS) sondern dass es hierzu Handlungsanleitungen für die Führungskräfte braucht (beispielsweise 42% der MitarbeiterInnen vor der Pensionierung aus den LGS und 14% jener aus den RGS).

Bestehende Tools zumeist nicht bekannt

Natürlich wurde nicht nur nach dem Bedarf von Tools gefragt, sondern die Führungskräfte auch um Rückmeldung zu bereits bestehenden Tools gebeten. Die Toolbox und Checkliste zur Pensionsplanung sind größtenteils unbekannt, und zwar von drei Viertel der befragten Führungskräfte in Niederösterreich und zwei Drittel der befragten Führungskräfte im Burgenland. An dieser Stelle ist allerdings zu erwähnen, dass diese Tools erst vor kurzem bereitgestellt wurden.

Tab. 14: Zum Thema Wissenstransfer gibt es eine Toolbox, zur Pensionsplanung eine Checklist. Kennen Sie diese Tools?

	NÖ (n=40)	Bgld. (n=17)	Gesamt (n=57)
ja	25,0%	35,3%	28,1%
nein	75,0%	64,7%	71,9%

Quelle: Online-Befragung, Führungskräfte, prospect, Dezember 2017

Nur zwei Führungskräfte aus einer LGS geben an, diese bereits eingesetzt zu haben.

Tab. 15: Haben Sie diese Tools schon eingesetzt?

	NÖ (n=10)	Bgld. (n=6)	Gesamt (n=16)
ja	10,0%	16,7%	12,5%
nein	90,0%	83,3%	87,5%

Quelle: Online-Befragung, Führungskräfte, prospect, Dezember 2017

Dementsprechend konnte auch der Nutzen solcher Tools von vielen nicht eingeschätzt werden. Trotzdem sehen einige der Führungskräfte diese als sehr bis eher nützlich an.

Tab. 16: Wie nützlich finden Sie solche Tools, Checklisten generell?

	NÖ (n=38)	Bgld. (n=16)	Gesamt (n=54)
sehr nützlich	7,9%	18,8%	11,1%
eher nützlich	31,6%	31,3%	31,5%
eher/gar nicht nützlich	18,4%	6,3%	14,8%
kann ich nicht einschätzen	42,1%	43,8%	42,6%

Quelle: Online-Befragung, Führungskräfte, prospect, Dezember 2017

In Bezug auf die Nützlichkeit wird beispielsweise angemerkt, dass solche Tools eine strukturierte Herangehensweise unterstützen, Weitergaben steuern können und Sicherheit bieten, auch wenn Platz für individuelles Vorgehen möglich sein soll. Es wird aber auch kritisch eingebracht, dass in der täglichen Praxis keine Zeit für die ausreichende Bearbeitung von Übergängen ist und dass die vielen Tools und Unterstützungsmöglichkeiten im AMS zu wenig bekannt sind, weil sie unzureichend kommuniziert werden.

„Obwohl jede Übergabe vermutlich individuell etwas unterschiedlich von statten gehen wird, ist doch ein gewisser Leitfaden sehr wichtig.“

„Nützlich nur wenn Prozesse standardisiert ablaufen, meine Erfahrung ist, dass die Pensionsübergänge sehr stark unterschiedlich ablaufen. Für die Übergabe der Arbeitspakete würde reichen, wenn die Mitarbeiterinnen überlappend eingesetzt werden könnten, dafür braucht es keine Prozessdefinition.“

4.8 Aktuelle Übergangspraktiken und Wissenstransfer aus Sicht der Führungskräfte

Die Führungskräfte wurden explizit nach ihre Meinung zu einigen aktuellen Übergangspraktiken gefragt.

6-Monate-Pensionsvorgriff wird von den Führungskräften sehr positiv gesehen

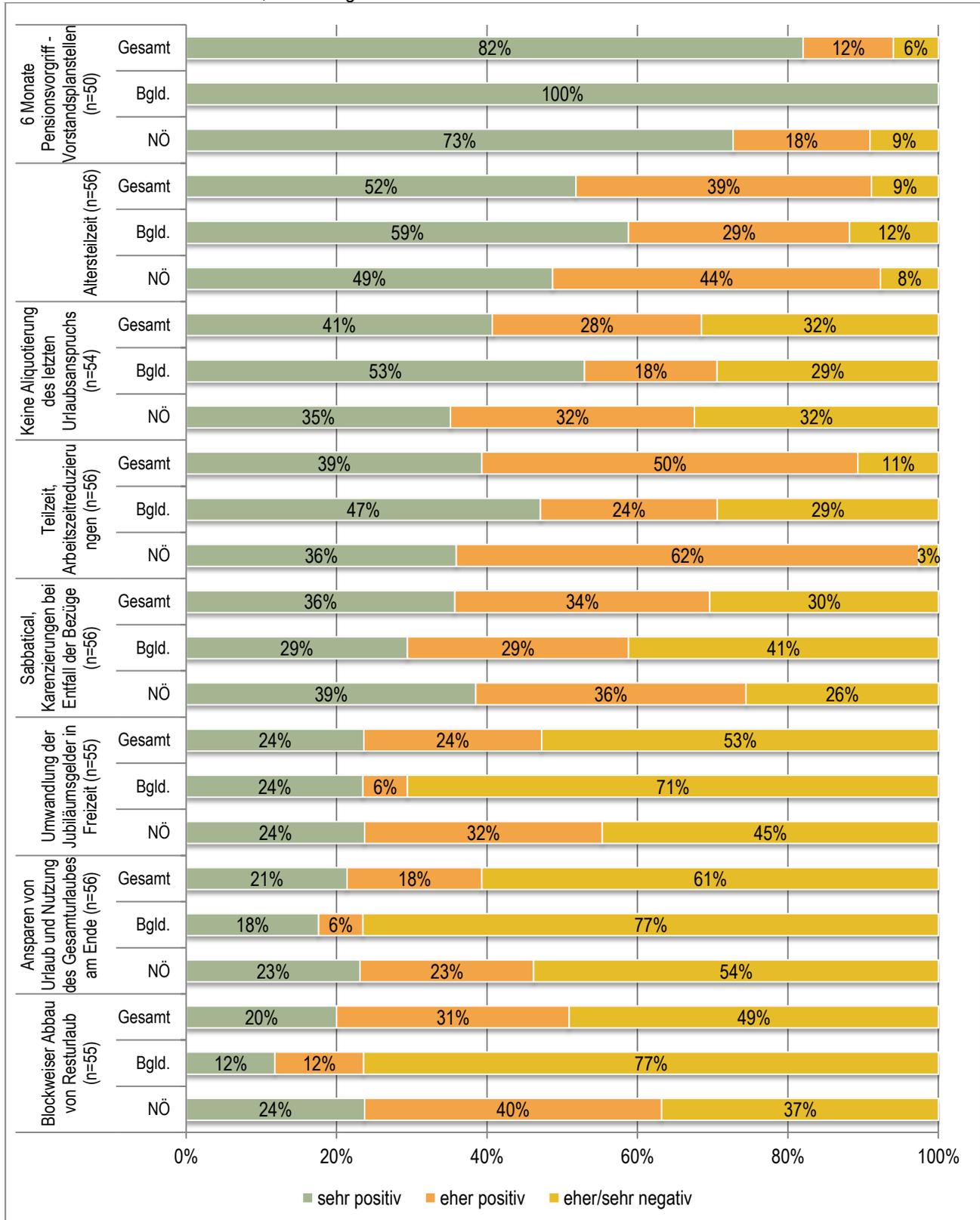
Der 6-Monate-Pensionsvorgriff wird von den Führungskräften mehrheitlich positiv gesehen, gefolgt von der Altersteilzeit, die etwa die Hälfte sehr positiv bewertet.

Es folgen andere zeitliche Übergangsmöglichkeiten wie Teilzeit und Arbeitszeitreduzierungen oder Sabbatical / Karenzierungen. Dass der letzte Urlaubsanspruch nicht aliquotiert wird, bewerten vor allem Führungskräfte aus dem Burgenland positiv.

Das Ansparen von Urlaub und die Nutzung des Gesamturlaubes am Ende, der blockweise Abbau von Resturlaub sowie die Umwandlung der Jubiläumsgelder in Freizeit werden von den Führungskräften weitaus weniger positiv gesehen, insbesondere von jenen aus dem AMS Burgenland.

Abb. 16: Wie beurteilen Sie als Führungskraft die zeitlichen Übergangsmöglichkeiten, die aktuell im AMS realisiert werden?

AMS Niederösterreich: n=33-39; AMS Burgenland: n=17



Quelle: Online-Befragung, Führungskräfte, prospect, Dezember 2017

Es zeigen sich einige Unterschiede zwischen den Befragten der LGS und jenen der RGS. Die Umwandlung der Jubiläumsgelder in Freizeit wird in den LGS positiver gesehen: 38% der Führungskräfte in den LGS versus 19% jener in den RGS bewertet dies als sehr positiv, ebenso den 6-Monate-Pensionsvorgriff, dieser wird von allen Führungskräften aus den LGS, aber „nur“ von 78% der RGS-Führungskräfte sehr begrüßt.

Gute Modelle, die nicht zu Lasten der KollegInnen gehen sollten

Zu den aktuellen Übergangsmöglichkeiten gibt es einige freie Textantworten der befragten Führungskräfte. Häufig wird betont, die Modelle sind grundsätzlich positiv, es aber wesentlich sei, dass sich diese organisatorisch gut bewältigen lassen und nicht zu Lasten der KollegInnen gehen. Immer wieder wird auf Nachbesetzungsprobleme hingewiesen. Dazu drei Zitate:

„All diese Übergangsmöglichkeiten sind für betroffene MitarbeiterInnen und in der Theorie wirklich gute Ideen; solange eine RGS nur mit einem Mitarbeiter betroffen ist, ist es machbar; bei zwei oder mehreren Ausfällen eine große Belastung für alle anderen MitarbeiterInnen; die Planstellen dürfen nicht bzw. können in/für so kurze Zeit auch gar nicht mit vollwertigen Kräften besetzt werden; Probleme liegen aber auch darin, dass es RGS gibt, die von der Altersstruktur so aufgebaut sind, dass einige MitarbeiterInnen im selben Jahr in Pension gehen.“

„Die zeitlichen Übergangsmöglichkeiten realisiert das AMS optimal. Es ist immer nur eine Frage der organisatorischen Machbarkeit. Es wird zur Zeit lobenswerterweise alles bewilligt, aber es fehlt an Instrumenten, Unterstützungen....., dass das auch organisatorisch gut bewältigt werden kann.“

„Die politisch Verantwortlichen sollten sich bewusst sein, dass jede (notwendige und gute) Errungenschaft in Bezug auf den Erhalt der Gesundheit (und Arbeitskraft), sei es 6. Urlaubswoche, Altersteilzeit, Treuefreizeit, Kuraufenthalte etc. dazu führen, dass andere die liegen gebliebene Arbeit machen müssen und dies bei der Personalplanung berücksichtigen. Solange unter Verwaltungsreform nur das Einsparen von Planstellen gemeint ist, wird kein sichtbarer Erfolg kommen.“

Zwei Befragte merken an, dass sie den 6-Monate-Pensionsvorgriff nicht kennen. Zwei andere Führungskräfte heben hervor, dass nicht alle Wünsche der in Pension gehenden MitarbeiterInnen berücksichtigt werden können und eine Führungskraft muss auch Nein sagen können.

Überlappende, parallele Einschulung als besonders positiv bewertet

Ein weiteres Thema bei der Befragung der Führungskräfte war jenes der Übergabe einer Arbeitsstelle an eine nachfolgende Person, sowohl bei Standardarbeitsplätzen als auch bei SpezialistInnen.

Besonders positiv sehen die Führungskräfte die überlappende, parallele Einschulung des Nachfolgers/der Nachfolgerin, in Niederösterreich unabhängig, ob es sich um einen Standard- oder einen SpezialistInnenarbeitsplatz handelt, im Burgenland insbesondere bei SpezialistInnen.

Nach Angabe der Führungskräfte sollte die durchschnittliche überlappende Einschulungszeit bei Standardarbeitsplätzen rund 5 Monate und bei SpezialistInnen rund 6 Monate betragen.

Die Führungskräfte in den LGS erachten geringfügig kürzere überlappende Einschulungszeiten als notwendig; und zwar durchschnittlich rund 4 Monate beim Standardarbeitsplatz versus 5 Monate in den RGS, und durchschnittlich rund 5 Monate beim SpezialistInnenarbeitsplatz (6 Monate laut Führungskräfte der RGS).

An zweiter Stelle steht ein mit der Führungskraft und dem/der scheidenden KollegIn gemeinsam erstellter Übergabeplan und ein Konzept für den Transfer, auch dies wird im Burgenland vor allem für die SpezialistInnen hervorgehoben.

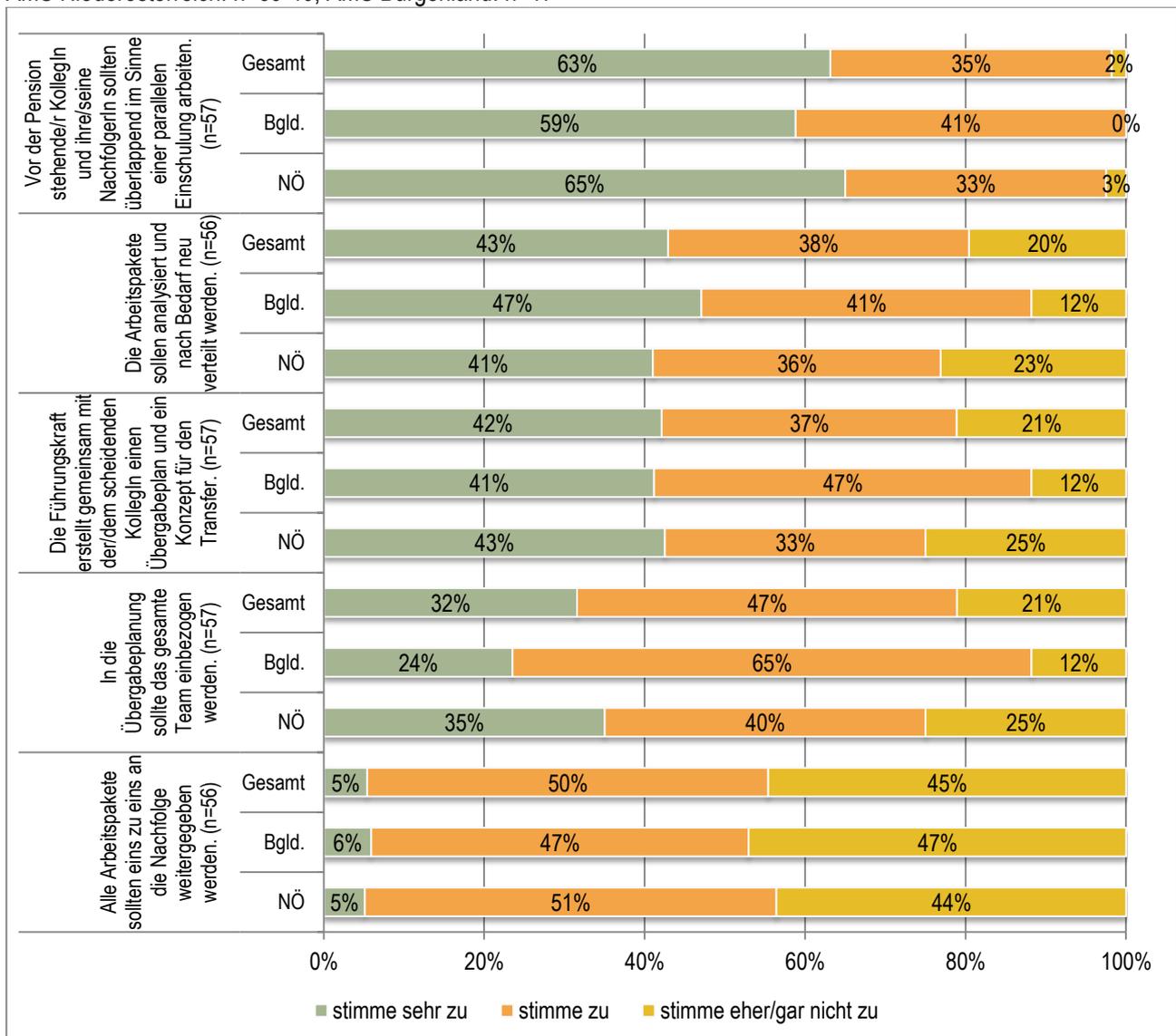
Jeweils rund ein Drittel befürwortet Arbeitspakete, die analysiert und nach Bedarf neu verteilt werden, sehr sowie eine Übergabeplanung, in die das gesamte Team einbezogen ist, unabhängig ob es sich um einen Standard- oder einen SpezialistInnenarbeitsplatz handelt.

Möglichkeit, Arbeitspakete neu zu ordnen

Weniger Zustimmung erhält die Aussage, dass die Arbeitspakete eins zu eins an die Nachfolge weitergegeben werden sollen. Dies scheint insbesondere in den LGS nicht erwünscht: Im Falle eines Standardarbeitsplatzes lehnen dies 75% der Führungskräfte aus den LGS versus 38% der RGS-Führungskräfte ab und im Falle eines SpezialistInnenarbeitsplatzes liegt die Ablehnung der LGS-Führungskräfte bei 82% der Führungskräfte versus 29% bei den Führungskräfte aus den RGS.

Abb. 17: Stellen Sie sich bitte kurz die Übergabe einer Arbeitsstelle an eine nachfolgende Person vor. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen für Standardarbeitsplätze (z.B. Info-, Service-, Beratungszone, SfU, SEL)

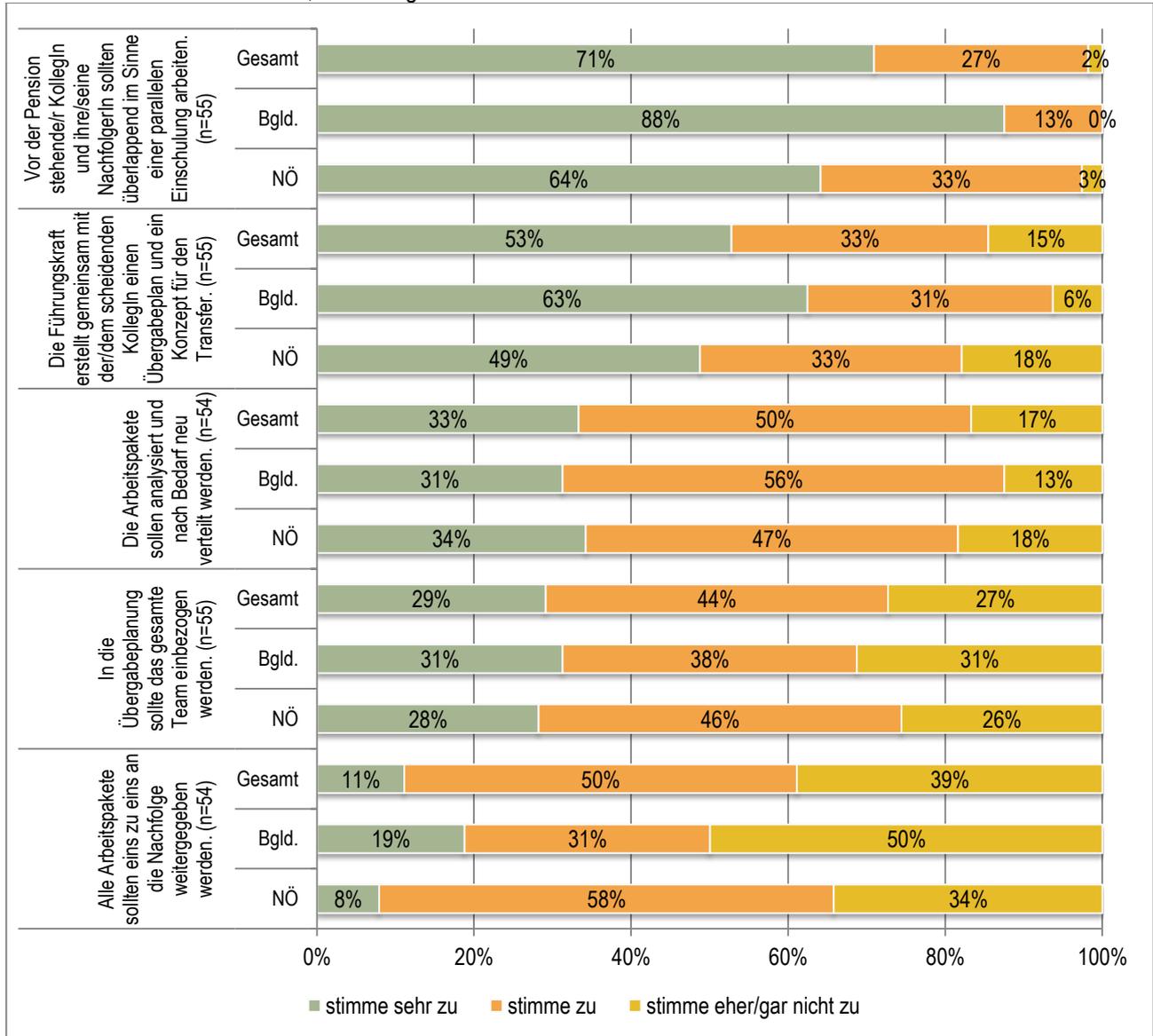
AMS Niederösterreich: n=39-40; AMS Burgenland: n=17



Quelle: Online-Befragung, Führungskräfte, prospect, Dezember 2017

Abb. 18: Stellen Sie sich bitte kurz die Übergabe einer Arbeitsstelle an eine nachfolgende Person vor. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen für SpezialistInnen (z.B. BIZ, Jugendberatung, Reha, spezifische LGS-Bereiche)

AMS Niederösterreich: n=38-39; AMS Burgenland: n=16



Quelle: Online-Befragung, Führungskräfte, prospect, Dezember 2017



4.9 Mögliche Maßnahmen

Bei der Frage, was im AMS getan werden sollte, damit bevorstehende Pensionierungen gut gemeistert werden können, sind sich die drei Befragtengruppen relativ einig.

Zeitgerechte Nachbesetzung und Nachfolgeplanung am wichtigsten

Absoluter Spitzenreiter ist die zeitgerechte Nachbesetzung und Nachfolgeplanung für alle Arbeitsplätze: Das wird von über 90% der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen nach der Pensionierung und von 62% der MitarbeiterInnen vor der Pension als sehr wichtig erachtet.

Jeweils rund der Hälfte ist die Förderung eines offenen, wertschätzenden und transparenten Umgangs mit Pensionierungen sehr wichtig.

Auch die Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte zu Altersgerechtem Arbeiten und Generationenmanagement sowie die Förderung einer generell wertschätzenden Haltung und Kultur Älteren gegenüber wird als wesentlich erachtet, insbesondere von den MitarbeiterInnen vor der Pensionierung.

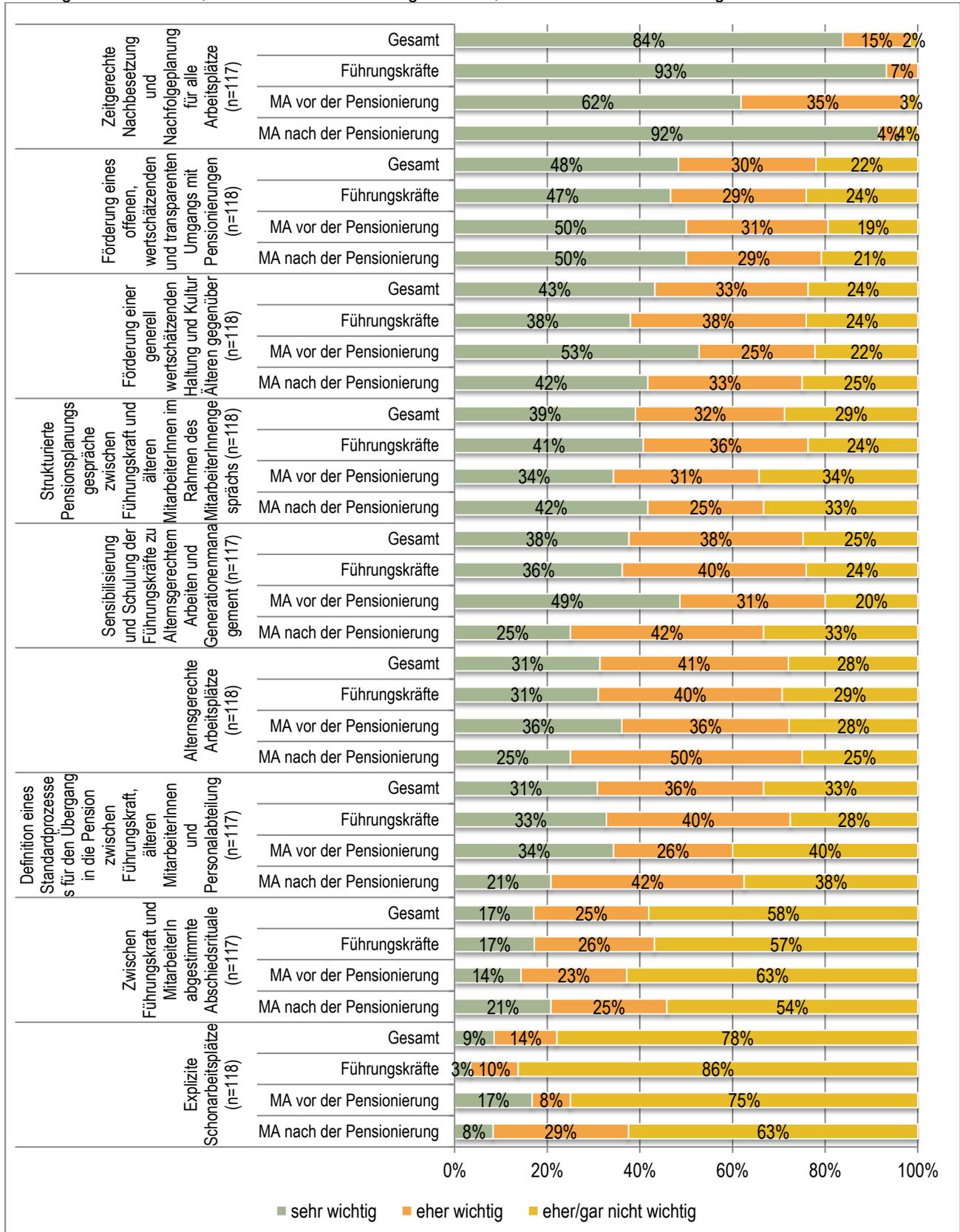
Jeweils etwa 30% halten die Definition eines Standardprozesses für den Übergang in die Pension zwischen Führungskraft, älteren MitarbeiterInnen und Personalabteilung, strukturierte Pensionsplanungsgespräche zwischen Führungskraft und älteren MitarbeiterInnen im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs sowie altersgerechte Arbeitsplätze für sehr wichtig.

Schonarbeitsplätze werden von den meisten abgelehnt

Weniger Anliegen sind den Befragten zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn abgestimmte Abschiedsrituale. Explizite Schonarbeitsplätze werden von den meisten abgelehnt, am meisten von den Führungskräften.

Abb. 19: Was müsste seitens des AMS getan werden, damit bevorstehende Pensionierungen gut gemeistert werden können? Bitte geben Sie an, wie wichtig Sie die angeführten Vorschläge finden.

Führungskräfte: n=58-59; MA vor der Pensionierung: n=34-36; MA nach der Pensionierung: n=24



Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

Für Befragte aus den RGS ist die zeitgerechte Nachbesetzung und Nachfolgeplanung häufiger sehr wichtig, beispielsweise für 76% der MitarbeiterInnen vor der Pensionierung aus den RGS gegenüber einem Drittel dieser Gruppe aus den LGS.

Die Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte zu Alternsgerechtem Arbeiten und Generationenmanagement hat wiederum für die Befragten aus den LGS eine höhere Bedeutung: Diese ist beispielsweise für 69% der Führungskräfte aus den LGS sehr wichtig im Vergleich zu 25% dieser Gruppe aus den RGS.

Führungskräfte, die älter als 50 Jahre sind, finden die Förderung einer generell wertschätzenden Haltung und Kultur Älteren gegenüber sowie die Förderung eines offenen wertschätzenden und transparenten Umgangs mit Pensionierungen wichtiger als ihre „jüngeren“ KollegInnen, ebenso zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in abgestimmte Abschiedsrituale.³⁷

Unter Sonstiges werden keine weiteren Maßnahmen angeführt, sondern eher die davor bewerteten kommentiert. So wird beispielsweise mehr individuelle Planung auf RGS-Ebene oder mehr Einbeziehung der in Pension Gehenden bei der Nachbesetzung gewünscht. Ein/e Befragte/r fordert auf, die Rahmenbedingungen der Tätigkeit im AMS ehrlich und kritisch zu beleuchten. Es wird auch betont, dass Generationenmanagement eine Aufgabe des Gesamtunternehmens und des Topmanagements ist und nicht zu viel den unmittelbaren Führungskräften „umgehängt“ werden sollte oder es wird auf die geringen Möglichkeiten in kleinen Geschäftsstellen hingewiesen.

Und immer wieder: Zeitgerechte Nachbesetzung

Auch bei der Aufforderung zu weiteren Anmerkungen am Ende des Fragebogens wird von einigen Führungskräften wieder die Wichtigkeit der zeitgerechten Nachbesetzung betont. Dreimal wird angemerkt, dass Nachbesetzungen früher als ein halbes Jahr erfolgen sollten, beispielsweise bei SpezialistInnen und Führungskräften. Zwei Befragte erwähnen, die Ausbildung in der GSA³⁸ zeitlich zu überdenken. Im folgenden Zitat wird auch wieder auf die Notwendigkeit des Interessenausgleiches hingewiesen:

„Überlappende Einstellungen von Nachbesetzungen sind extrem wichtig. Die Bedürfnisse einer funktionierenden Organisation sind ebenso mitzubedenken wie die Bedürfnisse der einzelnen MitarbeiterInnen und, last but not least, es sollten keinesfalls unrealistische Erwartungen geweckt werden. Wenn es z.B. nicht möglich ist, alternsgerechte oder - falls nötig - Schonarbeitsplätze anzubieten, dann darf dies den MitarbeiterInnen auch keinesfalls versprochen werden, sonst sind Unzufriedenheit und Frustration vorprogrammiert!“

Die Kommentare der MitarbeiterInnen lassen sich schwer zusammenfassen. Es wird beispielsweise angemerkt, dass viele der im Fragebogen angesprochenen Angebote in der Praxis nicht möglich sind, sich an der gegenwärtigen Situation nichts ändern wird, man gerne bis zum letzten Arbeitstag als vollwertige MitarbeiterIn eingesetzt wäre oder bei Krankheit den Arbeitsumfang und das Aufgabengebiet entsprechend anzupassen.

³⁷ Wertschätzende Haltung und Kultur generell: 52% versus 22% sehr wichtig. Offener, wertschätzender und transparenter Umgang mit Pensionierungen: 61% versus 26% sehr wichtig. Abgestimmte Abschiedsrituale: 24% versus 9% sehr wichtig.

³⁸ Günther-Steinbach-Akademie

5 Resümee und Empfehlungen

Die Praxisstudie zeigt, dass es im AMS Niederösterreich und Burgenland keinen akuten Handlungsbedarf gibt, was die Gestaltung von Übergängen in die Pension betrifft. Die im Vorfeld der Studie kolportierten negativen Beispiele scheinen Einzelfälle zu sein. Angesichts zukünftiger personeller Veränderungen wäre es aus Sicht der Studienautorinnen dennoch empfehlenswert, im Sinne eines vorausschauenden Managements bereits jetzt einige Weichen neu zu positionieren.

Gute Voraussetzungen für eine aktive Ausstiegskultur

Die Voraussetzungen für eine aktive Ausstiegskultur im AMS sind gut, denn die Arbeitsmotivation ist laut Studienergebnissen hoch. Die befragten MitarbeiterInnen, die vor der Pension stehen, wollen mehrheitlich bis zum Schluss voll eingesetzt und eingebunden sein, auch wenn viele nicht unbedingt neue Aufgaben, Projekte oder weitere Karriereschritte anstreben. Auch die Führungskräfte sehen ein Eingebundensein bis zum Schluss als den wesentlichen Schlüssel, um die Arbeitsmotivation bis zum letzten Tag aufrechtzuhalten. Schonarbeitsplätze werden von beiden Seiten nur in Ausnahmefällen als sinnvoll angesehen.

Übergang beginnt beim Einstieg

Generell verdeutlichen die Ergebnisse, dass ein gelungener Übergang in die Pension letztlich beim Berufseinstieg, nicht beim Wissen um das Pensionsantrittsdatum beginnt. Als notwendig erachtet werden altersgerechtes Arbeiten und Führen, Generationenmanagement, Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, eine gute Zusammenarbeit der Generationen sowie eine wertschätzende Unternehmenskultur.

Eine solche Kultur wird überwiegend gelebt, allerdings zeigt sich bei der Frage nach den Unterschieden zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen, dass dem „Alter“ immer noch mehr Schwächen zugeschrieben werden als Stärken, auch wenn gewisse Bilder wie beispielsweise mehr Krankenstände nicht den Tatsachen entsprechen. Der Gesundheitsbericht des AMS Burgenland aus dem Jahr 2016 zeigt beispielsweise, dass nicht die ältesten MitarbeiterInnen die höchsten Krankenstände aufweisen, sondern jene im Alter von 40 bis 44 Jahren. Die Personengruppe 55+ weist fast die geringsten Krankenstandstage auf.³⁹

Vermutlich auch aus diesem Grund wird von rund 75% der Befragten die Förderung einer generell wertschätzenden Haltung und Kultur Älteren gegenüber als sehr oder eher wichtig angesehen, damit bevorstehende Pensionierungen gut gemeistert werden können.

Fast ebenso viele halten die Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte zu altersgerechtem Arbeiten und Generationenmanagement für sehr oder eher wichtig.

Hier gibt es bereits gute Ansätze. Zu nennen ist das MitarbeiterInnengespräch im AMS, das für bestimmte Sonderthemen und Fragestellungen Ergänzungen vorsieht. Es handelt sich dabei um Themen, die sich im Lebenszyklus der MitarbeiterInnen - unabhängig vom faktischen Alter - stellen können (z.B. Neueinstieg, Wiedereinstieg).

Übergang als Thema im MitarbeiterInnengespräch

Für das Thema Übergang ist insbesondere der Leitfaden Pensionsplanung (inkl. Checkliste Pensionsplanung) vorgesehen. Dieser sollte spätestens zwei Jahre vor Pensionsantritt im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs zum Einsatz kommen.

³⁹ Vgl. Arbeitsmarktservice Burgenland: Gesundheitsbericht 2016, S. 14f.

Dieser Leitfaden umfasst im Wesentlichen bereits alle Bereiche, die sich im Zuge dieser Praxisstudie als wichtig herausgestellt haben.

Noch stärker könnte der Aspekt des Abschließens fokussiert werden. „Alles gut abzuschließen“ ist bzw. war den befragten AMS-MitarbeiterInnen vor und nach der Pension das Allerwichtigste in den letzten Arbeitsjahren. Diese Wichtigkeit ist auch theoretisch belegt. Wie im Theorieabriss (Kapitel 1) dargestellt, spricht die Gestaltpsychologie vom „Zeigarnik-Effekt“. Dieser beschreibt das „Nachwirken unvollendeter Handlungen“, demnach sich ein Mensch unwohl fühlt, wenn er etwas noch nicht abgeschlossen hat. Es bleibt etwas Negatives zurück, nicht nur bei den Betroffenen selbst, sondern auch bei den KollegInnen.

Ergänzt werden könnte der Leitfaden um den Punkt Weiterbeschäftigung in der Pension (z.B. geringfügig im ehemaligen Arbeitsbereich oder als SpringerIn in Notfällen / Krisensituationen oder als ExpertIn, TrainerIn, Coach). Davor sollte allerdings geklärt sein, ob diese Möglichkeiten überhaupt gegeben sind.

Support durch Personalabteilung

Die Führungskräfte werden im Leitfaden Pensionsplanung beim Punkt Übergaben an die Toolbox zum Wissenstransfer verwiesen. Diese Tools sind, wie die Onlinebefragung zeigt, noch wenig bekannt. Es gilt daher einerseits die Tools intensiv zu kommunizieren und andererseits sollten die Personalabteilungen die Führungskräfte aktiv beim Wissenstransfer unterstützen. Beispielsweise führt die Personalleiterin des AMS Burgenland mit den Führungskräften der Landesgeschäftsstelle einen Planungsworkshop durch, bei dem ausgehend von der Analyse der Altersstruktur und der Arbeitsplätze die Themen Wissensmanagement und Planung der Nachbesetzung bearbeitet werden.

Manche Themen relativ früh behandeln

Manche Fragen im Leitfaden zur Pensionsplanung sollten idealerweise schon früher (rund 6 Jahre vor dem Pensionsantrittsalter) behandelt werden, beispielsweise jene nach der Arbeitszeit. Laut der geltenden Regelung ist der frühestmögliche Antrittszeitpunkt für die Altersteilzeit⁴⁰ sieben Jahre vor der Regelpension. Allerdings ist deren Laufzeit auf fünf Jahre beschränkt.

Altersteilzeit wird, so die Befragungsergebnisse, fast durchwegs als sinnvoll betrachtet. Allerdings sollte Altersteilzeit aus Sicht der meisten Führungskräfte nur dann möglich sein, wenn es in der Abteilung und Personalplanung gut organisierbar ist. Die MitarbeiterInnen plädieren eher dafür, die Altersteilzeit im Sinne der Fairness für alle zu ermöglichen.

Altersteilzeit organisatorische Herausforderung, aber auch Chance

Ohne Zweifel ist die Altersteilzeit ein gutes Instrument zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, zieht aber auch eine Reihe von organisatorischen Veränderungen nach sich. Wenn sich eine Führungskraft und ein/e Mitarbeiter/in diesbezüglich nicht einigen können, wäre eine erweiterte Besprechung angeraten, beispielsweise unter Zuziehung der Personalabteilung, des Betriebsrats und der Gleichbehandlungsbeauftragten. In einem gemeinsamen Diskussionsprozess ist es eventuell leichter, eine Win-Win-Situation zu erreichen.

⁴⁰ Altersteilzeit ist nur für Vertragsbedienstete und nicht für BeamtInnen möglich. Vertragsbedienstete bilden allerdings, auch bei den älteren MitarbeiterInnen, die Mehrheit.

Besonders herausfordernd ist es natürlich, wenn in einer Organisationseinheit mehrere Personen Alterszeitzeit anstreben. Das kann aber auch die Möglichkeit für eine Nachbesetzung im Ausmaß einer Vollzeitbeschäftigung oder für eine Neuorganisation von Arbeitsabläufen/-inhalten eröffnen. Hilfreich könnte sein, die Aufgaben der Organisationseinheit in Arbeitspakete zusammenzufassen und diese entsprechend den Interessen und Kompetenzen zu verteilen.

Bereits früher als zwei Jahre vor dem Pensionsantritt sollte auch die Frage nach den speziellen Aufgaben und Projekten, der/die MitarbeiterIn bis zum Ausscheiden umsetzen soll, gestellt werden. Der Zeitraum von ungefähr fünf Jahren scheint ein geeigneter, um Veränderungen im Tätigkeitsfeld vorzunehmen bzw. sogar noch Neues in Angriff zu nehmen. Eine gute Basis dafür wäre das Kompetenzradar (Beiblatt zum AMS-MitarbeiterInnen-Gespräch), das noch um die Analyse der Fachkompetenz ergänzt werden könnte.

„Abschiedsgespräch“ relativ kurz vor dem Ausscheiden

Eine Frage im Leitfaden Pensionsgespräch ist nach Ansicht der Studienautorinnen zwei Jahre vor Pensionsantritt noch schwer zu beantworten. Nämlich jene nach der Gestaltung des Abschieds. Aus diesem Grund wird eine Art Abschiedsgespräch mit der Führungskraft vorgeschlagen, wo die diesbezüglichen Wünsche abgeklärt werden sollten. So ein Gespräch bietet auch die Möglichkeit, dass die Führungskraft abseits eines großen Rahmens Anerkennung und Dank ausspricht, denn die Studienergebnisse zeigen, dass Reden von Führungskräfte eher nicht präferiert werden, dem Informelleren wird der Vorzug gegeben. Im Sinne der Qualitätsverbesserung und organisationalen Weiterentwicklung gilt es auch Bilanz zu ziehen und der/die scheidende Mitarbeiter/in sollte aktiv um Rückmeldung gebeten werden, was in Zukunft verbessert werden könnte.

Ein solches Abschiedsgespräch sollte nach Möglichkeit auch mit erkrankten MitarbeiterInnen geführt werden, weil das jene Fälle zu sein scheinen, wo die Übergänge oft nicht positiv verlaufen sind und bei denen es zumeist eher unpassend erscheint, im Rahmen eines Festes Abschied zu nehmen.

Das Abschiedsritual könnte (teil)standardisierte Elemente enthalten, wie z.B. ein offizielles Dankesmail der Landesgeschäftsführung und ein Geschenk, sollte aber auf jeden Fall den individuellen Wünschen Rechnung tragen, denn zwar viele, aber nicht alle MitarbeiterInnen möchten ein Fest.

Für Teilbereiche klare organisatorische Regelungen

Abseits des MitarbeiterInnengesprächs, das ein gutes Steuerungsinstrument für den Übergang ist, braucht es für gewisse Bereiche klare organisatorische Regelungen, wie beispielsweise, dass alter Resturlaub und die Treuefreizeit kontinuierlich und nicht am Ende geblockt aufgebraucht werden sollten. Dies ist einerseits für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit sinnvoll, andererseits beugt es Personallücken vor und erleichtert den Wissenstransfer. Idealerweise sollte es im Sinne der regelmäßigen Regeneration gar nicht zu „Aufsparungen“ des Urlaubes kommen.

Bewusstseinsbildung bei Führungskräften und MitarbeiterInnen

Zentraler Schlüssel für ein gutes Übergangsmanagement sind die Führungskräfte. Ganz wesentlich ist es daher, diesen die Faktoren, die die Arbeitsmotivation bis zum Schluss aufrechterhalten, noch stärker bewusst zu machen, ihnen ihre wichtige Rolle, die sie beim Übergang haben zu verdeutlichen und sie in einem alternsgerechten Führen zu stärken. Die Führungskräfte sollten befähigt werden, vor dem Hintergrund klarer organisatorischer Regelungen, dem Support der Personalabteilung und standardisierten Prozessen Win-Win-Lösungen herzustellen.

Die MitarbeiterInnen gilt es stärker dafür zu sensibilisieren, dass die eigene Pensionierung gesamtorganisatorische Auswirkungen hat, denn immerhin rund 60% sind laut den Studienergebnissen der Meinung, dass der Übergang in die Pension und die Vorbereitung darauf (eher) Privatsa-

che sind und ebenso viele vertreten (eher) die Ansicht, es sollte den MitarbeiterInnen überlassen werden, wie sie ihr Wissen, ihre Kompetenzen und ihre Erfahrungen weitergeben. Es sollte selbstverständlich werden, den geplanten Austritt (auch wenn man sich selbst noch nicht ganz sicher über den konkreten Zeitpunkt ist) frühzeitig bekannt zu geben und dafür zu sorgen, bis zum Ende verfügbar zu sein.

Die Aufgabe des Betriebsrates ist es in diesem Zusammenhang das Wohl der gesamten MitarbeiterInnen einer Abteilung im Auge zu haben, denn die beste Lösung für eine Einzelperson kann sich auf die anderen belastend auswirken.

Rechtzeitige Nachbesetzungen

Zentral für ein gutes Übergangsmanagement, und das kommt an mehreren Stellen zum Ausdruck, ist aus Sicht der Befragten zeitgerechtes Nachbesetzen. Die Möglichkeit einer 6-monatigen Überlappung wird durchwegs begrüßt und scheint ein geeigneter Weg zu sein. Dieser ist aber insbesondere für SpezialistInnen vorgesehen. Aus Sicht vieler befragter Führungskräfte wäre das auch bei sogenannten Standardarbeitsplätzen wichtig. Wenn die Ausweitung dieses Modells aus Kostengründen nicht möglich ist, könnte angedacht werden durch eine geringfügige Weiterbeschäftigung der PensionistInnen eine persönliche Übergabe zu gewährleisten und/oder durch die Forcierung von E-Learning in der Grundausbildung mehr Präsenz der Einzuschulenden in der (regionalen) Geschäftsstelle zu erreichen. Entstehende Lücken könnten auch durch den verstärkten Einsatz von Lehrlingen abgedeckt werden.

Kontakt über Pension hinaus

Eine geringfügige Weiterbeschäftigung interessierter PensionistInnen könnte auch in Spitzenzeiten oder bei unerwarteten Ausfällen hilfreich sein.

Überlegenswert wäre darüber hinaus ein ExpertInnen-Pool, auf den bei Bedarf zurückgegriffen werden könnte (z.B. für Moderationen, Trainings) oder eine Plattform für ehrenamtliches Engagement.

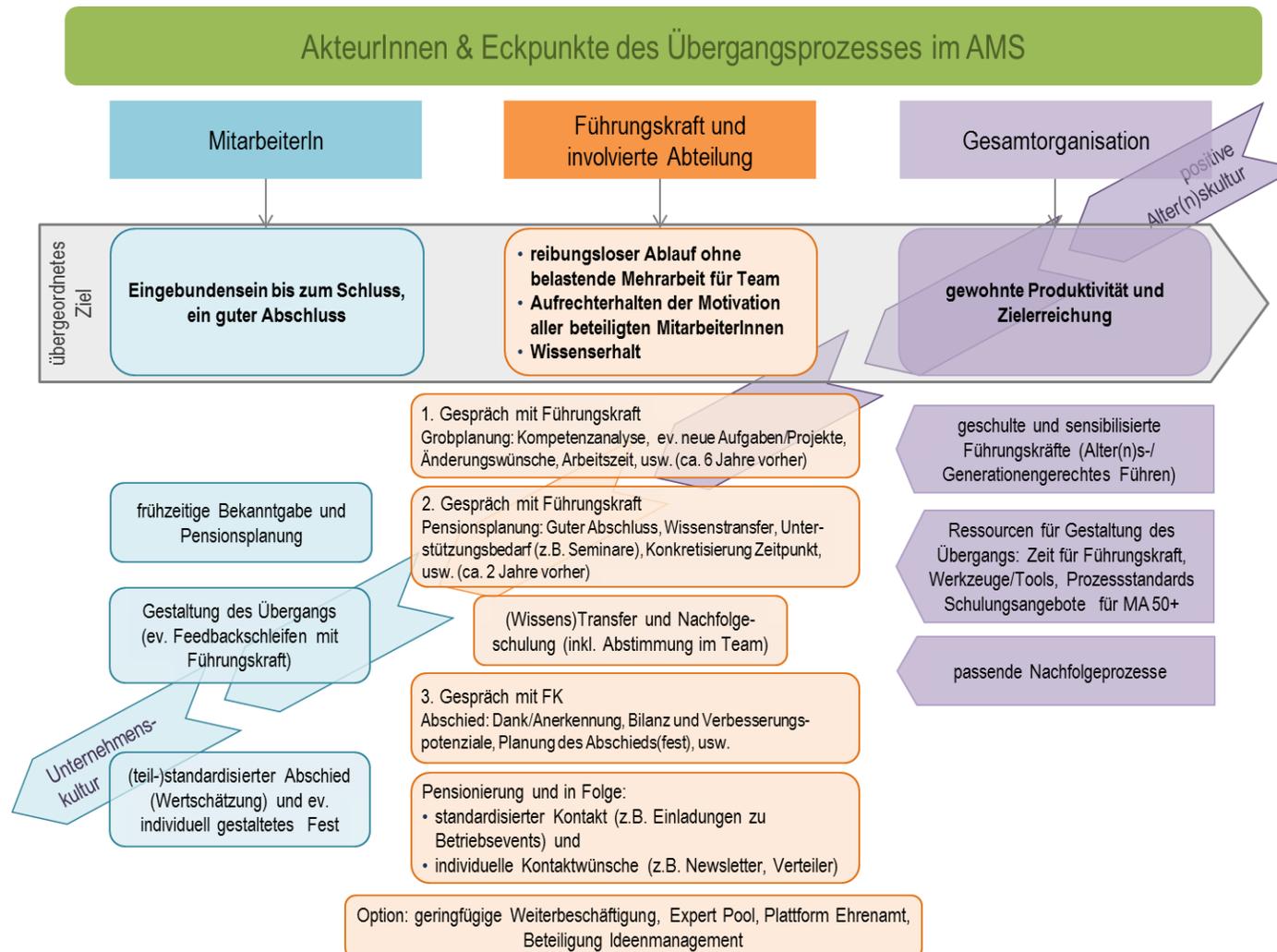
Ebenso könnte die Möglichkeit ins Auge gefasst werden, dass sich AMS-PensionistInnen weiterhin am AMS-Ideenmanagement Ideefix beteiligen können, gerade dieser Blick von „halbaußen“ könnte ein Mehrwert sein.

Auf jeden Fall sollten die PensionistInnen weiterhin zu Betriebsevents wie z.B. der Weihnachtsfeier eingeladen werden und weiterhin jene Informationen zur Verfügung haben (durch die Aufnahme auf spezielle Verteiler), die sie von sich aus wünschen.

AkteurInnen und Eckpunkte des Übergangsprozesses

Auf der nächsten Seite sind die aus Sicht der Studienautorinnen wesentlichen AkteurInnen und Eckpunkte des Übergangsprozesses graphisch dargestellt. Die linke und mittlere „Spalte“ ist chronologisch zu verstehen, wohingegen rechts wesentliche organisationale Rahmenbedingungen aufgelistet sind.

Abb. 20: AkteurlInnen und Eckpunkte des Übergangsprozesses im AMS



Quelle: prospect

6 Quellen

Arbeitsmarktservice Burgenland (2016): Gesundheitsbericht 2016

Arbeitsmarktservice Österreich (2017): Bundesrichtlinie für das MitarbeiterInnengespräch inkl. Ergänzungsblätter

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg): Übergänge gestalten. Eine Expertise zu Motivation und Wünschen älterer Beschäftigter in Bezug auf die Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand, Berlin, 2011. Download unter: https://www.pflegeplus-solingen.de/app/download/-5796811797/110831_RZ_Uebergaengegestalten_BF_final.pdf.

Costard Astrid (2006): Der Übergang in den Ruhestand als Bezugspunkt für Bildungsangebote, Download unter: <http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte.index.asp>

Freie Krankenkasse (Hrsg.): Beugen Sie dem „Pensionsschock“ vor!, o.J. Download unter: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zcTgKv2RmV0J:www.freie.be/~media/freie/broschuren/pensionsschock/pensionsschock.pdf+&cd=2&hl=de&ct=clnk&gl=at&client=firefox-b>

Hentze Henner: „Ich gehe jetzt – in eine neue Zukunft, o.J..“ Download unter: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EKwkiMBovkIJ:https://www.fh-muenster.de/wirtschaft/downloads/personen/hentze/Endfassung_Bericht.pdf+&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=at&client=firefox-b

Höpflinger François (1998): Übergänge in den Ruhestand. Download unter: <http://www.hoepflinger.com/fhtop/NFP32-Ruhestand.pdf>.

http://www.coachingfiftyplus.de/challenge_ruhest_21.php?aktiv=20&&aktiv_sub=21

<https://spaetefreiheitruhestand.wordpress.com/2016/08/23/sieben-phasen-modell/>

<http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/der-letzte-tag-im-alten-job-abgang-mit-stil-1491585.html>

<http://www.careconsulting.at/angebot-pensionsvorbereitung>

<http://www.leaders-circle.at/bibliothek/tools/frei/pensionierungen10/ausstiegskultur-praxis10.html>

Köller Regine (2006): Ruhestand – mehr Zeit für Lebensqualität. Die Bedeutung von Erwerbstätigkeit und Zeiterfahrung im Lebenslauf für die individuelle Gestaltung des Ruhestandes. Dissertation, Bremen. Download unter: <https://www.google.at/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjvY3Z9KPVAhWH6RQKHxpBDmwQFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fd-nb.info%2F985072393%2F34&usq=AFQjCNGhOCbo4vn6x4bsYSom8AQs8tq-aQ&cad=rja>

Krall Karin / Slupetzky Walter (2007): Übergänge in die Pension. Wie Unternehmen ihre MitarbeiterInnen beim Wechsel in den Ruhestand unterstützen, Graz, Download unter: http://www.quintessenz.or.at/docs/Uebergaenge_in_die_Pension.pdf

Lipp Bettina (2015): Der Übergang in die Pension als Statuspassage, Masterarbeit an der Karl-Franzens-Universität Graz, Linz. Download unter: <http://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/download-pdf/780751?originalFilename=true>

Osborne John W. (2012): Psychological Effects of the Transition to Retirement. Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy. Vol. 46 No. 1

Stieger Leopold: Übergang meistern, Interview, veröffentlicht am 16. Mai 2013. Download unter: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fSPIFa88mOIJ:https://www.gfp.at/news/209-uebergang-meistern-interview-mit-leopold-stieger+&cd=2&hl=de&ct=clnk&gl=at&client=firefox-b>

Telemark Marketing: senior4success Befragung 2016, Download unter: http://www.telemark-marketing.com/wp-content/uploads/2015/03/Auswertung_seniors4sucess_2017.pdf

7 Anhang

Tab. 17: Stichprobe

		Führungskräfte		MA vor der Pensionierung		MA nach der Pensionierung		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Geschlecht	weiblich	25	44,6%	20	58,8%	19	79,2%	64	56,1%
	männlich	31	55,4%	14	41,2%	5	20,8%	50	43,9%
	Gesamt	56	100,0%	34	100,0%	24	100,0%	114	100,0%
Alter	20 bis 30							0	0,0%
	31 bis 40	1	1,8%					1	0,9%
	41 bis 50	22	38,6%					22	19,1%
	51 bis 60	31	54,4%	24	70,6%	11	45,8%	66	57,4%
	älter als 60 Jahre	3	5,3%	10	29,4%	13	54,2%	26	22,6%
	Gesamt	57	100,0%	34	100,0%	24	100,0%	115	100,0%
In welcher Landesorganisation sind Sie beschäftigt?	AMS Niederösterreich	40	70,2%	21	61,8%	22	91,7%	83	72,2%
	AMS Burgenland	17	29,8%	13	38,2%	2	8,3%	32	27,8%
	Gesamt	57	100,0%	34	100,0%	24	100,0%	115	100,0%
Wo sind/waren Sie beschäftigt?	LGS	13	22,4%	12	35,3%	5	20,8%	30	25,9%
	RGS	45	77,6%	22	64,7%	19	79,2%	86	74,1%
	Gesamt	58	100,0%	34	100,0%	24	100,0%	116	100,0%
Welchen Arbeitsplatz haben/hatten Sie im AMS?	Standardarbeitsplatz			18	52,9%	17	70,8%	35	29,9%
	SpezialistIn			11	32,4%	5	20,8%	16	13,7%
	Führungskraft	59	100,0%	5	14,7%	2	8,3%	66	56,4%
	Gesamt	59	100,0%	34	100,0%	24	100,0%	117	100,0%
Was ist/war Ihre arbeitsrechtliche Stellung?	Beamtin/Beamter	5	8,6%	8	27,6%	13	54,2%	26	23,4%
	KV-Mitarbeiterin/KV-Mitarbeiter	53	91,4%	21	72,4%	11	45,8%	85	76,6%
	Gesamt	58	100,0%	29	100,0%	24	100,0%	111	100,0%
Wie viele Wochenstunden arbeiten Sie aktuell / haben Sie im letzten Jahr gearbeitet?	Sonstiges	1	1,8%	1	3,4%			2	1,8%
	Vollzeit	53	93,0%	18	62,1%	20	83,3%	91	82,7%
	Teilzeit	1	1,8%	3	10,3%			4	3,6%
	Altersteilzeit	2	3,5%	7	24,1%	4	16,7%	13	11,8%
	Gesamt	57	100,0%	29	100,0%	24	100,0%	110	100,0%