

## Übergangsmangement und »Aktive Ausstiegskultur«

Ergebnisse einer aktuellen Studie  
im Auftrag des AMS Niederösterreich und des AMS Burgenland

### 1 Zielsetzung, Fragestellungen und Design der Praxisstudie

Obwohl jede Erwerbsbiographie vielerlei Übergänge aufweist, so etwa 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 weiterer wesentlicher Einschnitt. Das AMS hat vor einiger Zeit begonnen, sich im Hinblick auf die eigene Organisation mit diesem Übergang näher auseinanderzusetzen.

Um zu analysieren, wie sich im AMS die Phase des Überganges generell gestaltet, wurde von den AMS-Landesorganisationen Niederösterreich und Burgenland eine Praxisstudie in Auftrag gegeben, die im Jahr 2017 von der prospect Unternehmensberatung GmbH umgesetzt wurde.<sup>1</sup>

Ziel der Praxisstudie war eine umfassende Analyse der Phase des Überganges von der Erwerbstätigkeit in die Pension im AMS. Weiteres Ziel war die Sensibilisierung der Organisation für ein gutes Übergangsmangement 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 Online-Befragung

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 Online-Befragung aller:

- MitarbeiterInnen des AMS Niederösterreich und des AMS Burgenland, die drei Jahre bis unmittelbar einen Tag vor dem gesetzlichen Pensionsantrittsalter standen;
- MitarbeiterInnen des AMS Niederösterreich und des AMS Burgenland einen Tag bis drei Jahre nach ihrer Pensionierung (d. h. ab November 2014);

- RGS-LeiterInnen und RGS-AbteilungsleiterInnen des AMS Niederösterreich und des AMS Burgenland sowie AbteilungsleiterInnen der Landesgeschäftsstellen des AMS Niederösterreich und des AMS Burgenland.

### 2 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 Fragebögen.<sup>2</sup> 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 Fragestellungen, 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 Prozent der Führungskräfte der Aussage, dass im AMS offen und wertschätzend zusammengearbeitet wird, sehr zu, und fast 70 Prozent 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 Prozent der MitarbeiterInnen vor und nur 22 Prozent 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 Be-

<sup>1</sup> Download der Langfassung dieser Studie unter dem gleichnamigen Titel unter [www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at) im Menüpunkt »E-Library«.

<sup>2</sup> 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. Vier Personen gaben nicht an, welcher AMS-Landesorganisation sie angehören.

fragten 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 Online-Befragung, so etwa 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 MitarbeiterInnen sind kritischer**

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

### **Hohe Arbeitsmotivation**

Laut der Online-Befragung 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 kürzertreten. Innere Kündigungen sind Einzelfälle. Diese Motivation scheint auch bei den befragten MitarbeiterInnen, die vor der Pension stehen, gegeben zu sein. 61 Prozent von ihnen sind aktuell mit ihrer Arbeit sehr oder eher zufrieden (Wert 1 oder 2 auf einer siebenstufigen Skala).

### **Vor allem Eingebundensein und Nutzung von Kompetenzen/Erfahrungen sind wichtig für die Arbeitsmotivation**

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

- Eingebundensein bis zum Schluss (97 Prozent);
- gezielte Nutzung altersspezifischer Kompetenzen und Erfahrungswissen für organisatorische Weiterentwicklung (84 Prozent);
- fachliche Weiterbildung bis zum Schluss (77 Prozent).

### **Gut abschließen ist persönlich das Wichtigste**

Für die meisten (ehemaligen) MitarbeiterInnen war bzw. ist es beim Übergang in die Pension persönlich sehr wichtig, alles gut abschließen zu können, eine offene Kommunikation in der Abteilung bezüglich der bevorstehenden Pensionierung verwirklichen zu können 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.

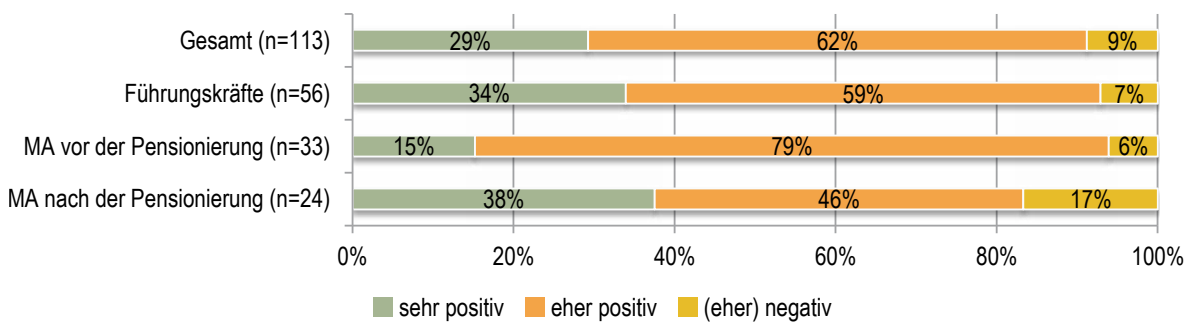
### **»Informellerer« Abschied wird der Vorzug gegeben**

Bei der Frage nach Abschiedsritualen zeigt sich, dass ein Fest sowie Anerkennung, Dank des Teams bzw. 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 Prozent), und tatsächlich haben 67 Prozent der bereits Pensionierten eine diesbezügliche Verbindung. Es folgt die Einladung zu Betriebsfesten, Betriebsausflügen und kulturellen Events, die sich 47 Prozent der befragten MitarbeiterInnen vor der Pension wünschen und was bei 46 Prozent der PensionistInnen auch der Fall ist. Eine größere Differenz gibt es bei anderen Verbindungskanälen. Beispielsweise gibt 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 (vier Prozent).

**Abbildung 1: 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 im Auftrag des AMS NÖ & AMS BGLD, Dezember 2017

### Zeitpunkt der Pensionierung selbst entscheiden

Rund 70 Prozent 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 die Pension bzw. in den Ruhestand gehen. Die Führungskräfte plädieren eher für eine frühere Bekanntgabe des Pensionsantrittes. Rund die Hälfte der Führungskräfte bewertet zumindest zwei Jahre davor als idealen Zeitpunkt, bei den MitarbeiterInnen vor der Pensionierung sind dies nur knapp 40 Prozent und bei den MitarbeiterInnen nach der Pensionierung lediglich 21 Prozent. 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 bzw. 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 Prozent der Führungskräfte stimmen (eher) zu, dass bei älteren MitarbeiterInnen generell der Arbeitsumfang und der Arbeitsdruck reduziert werden sollten. Bei den MitarbeiterInnen vor der Pension sind es immerhin 72 Prozent. 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 Prozent), und dass der Übergang in die Pension und die Vorbereitung darauf Privatsache sind (60 Prozent). Auch halten die meisten (75 Prozent) 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 Prozent (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 sind. Relativ einig mit den Führungskräften sind sich vor allem die MitarbeiterInnen nach der Pension, dass gezielte Übergabeprozesse bei allen Arbeitsplätzen notwendig sind.

### Bestehende Tools sind 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 Prozent 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 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 weit aus weniger positiv bewertet. Häufig wird betont, die Modelle seien grundsätzlich positiv, es aber wesentlich sei, dass sich diese organisatorisch gut bewältigen lassen und nicht zulasten der KollegInnen gehen. Immer wieder wird auf Nachbesetzungsprobleme hingewiesen.

Demensprechend sehen die Führungskräfte die überlappende, parallele Einschulung des Nachfolgers bzw. der Nachfolgerin bei SpezialistInnenarbeitsplätzen, aber auch bei so genannten »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 Befragten 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.

## **3 Resümee und Empfehlungen**

Die Praxisstudie zeigt, dass es im AMS Niederösterreich und im AMS 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 alternsgerechtes 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 zur Pensionsplanung vorgesehen. Dieser sollte spätes-

tens 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 die Überlegung in den Raum gestellt, 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 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.

Es gilt, die MitarbeiterInnen stärker dafür zu sensibilisieren, dass die eigene Pensionierung gesamtorganisatorische Auswirkungen hat. Es sollte selbstverständlich werden, den geplanten Austritt frühzeitig bekanntzugeben 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 sechsmonatigen Überlappung wird durchwegs begrüßt. Diese ist aber insbesondere für SpezialistInnen vorgesehen. Aus Sicht vieler befragter Führungskräfte wäre das auch bei so genannten »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.

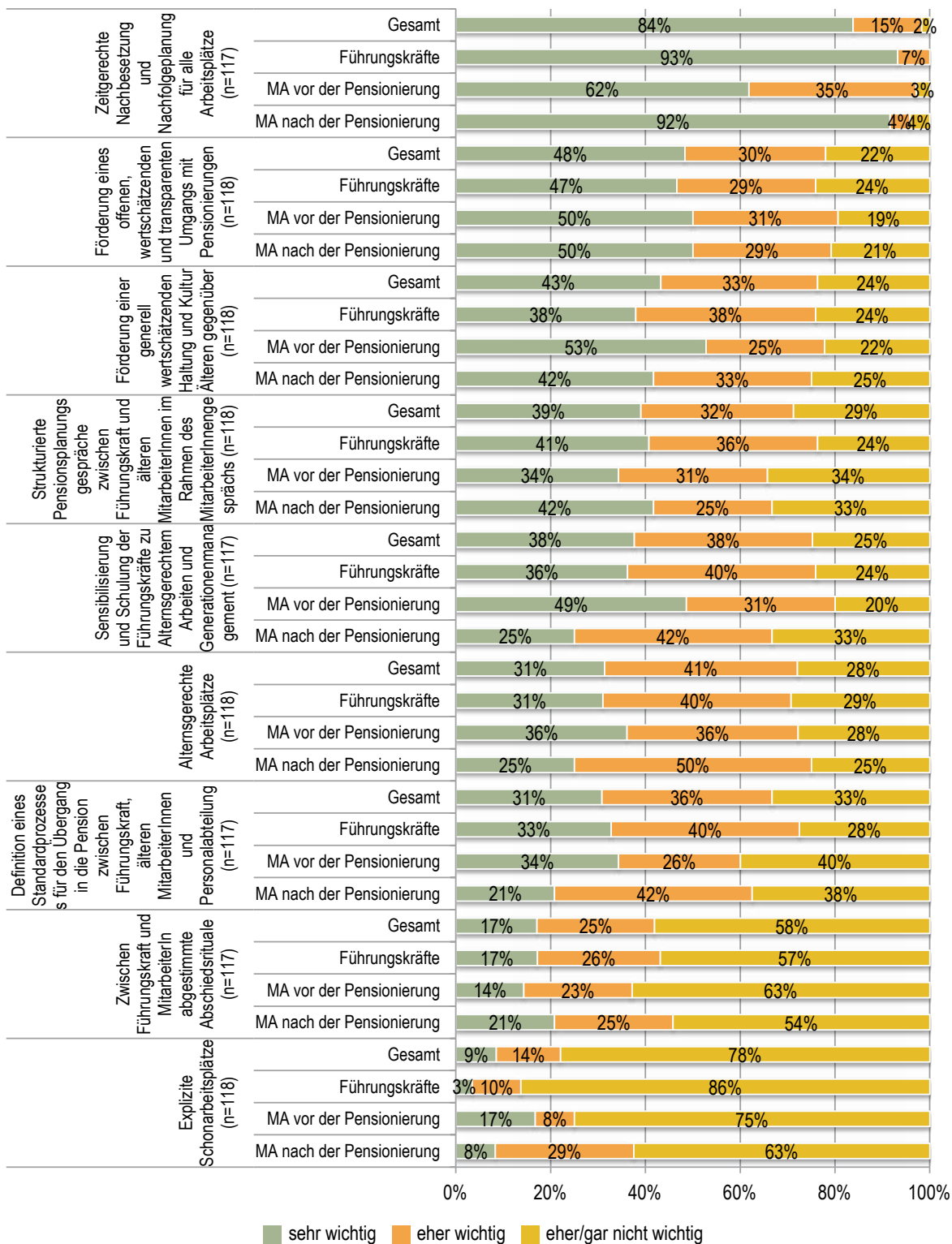
### **Kontakt über die Pensionierung hinaus**

Eine geringfügige Weiterbeschäftigung interessierter PensionistInnen könnte auch in Spitzenzeiten oder bei unerwarteten Aus-

fällen hilfreich sein. Überlegenswert wären weitere Formen der Einbindung (z. B. ExpertInnen-Pool, Plattform für ehrenamtliches Engagement, weitere Beteiligungsmöglichkeit am Ideenmanage-

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

**Abbildung 2: 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.



Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect im Auftrag des AMS NÖ & AMS BGLD, Dezember 2017. Führungskräfte: n=58-59; MA vor der Pensionierung: n=34-36; MA nach der Pensionierung: n=24

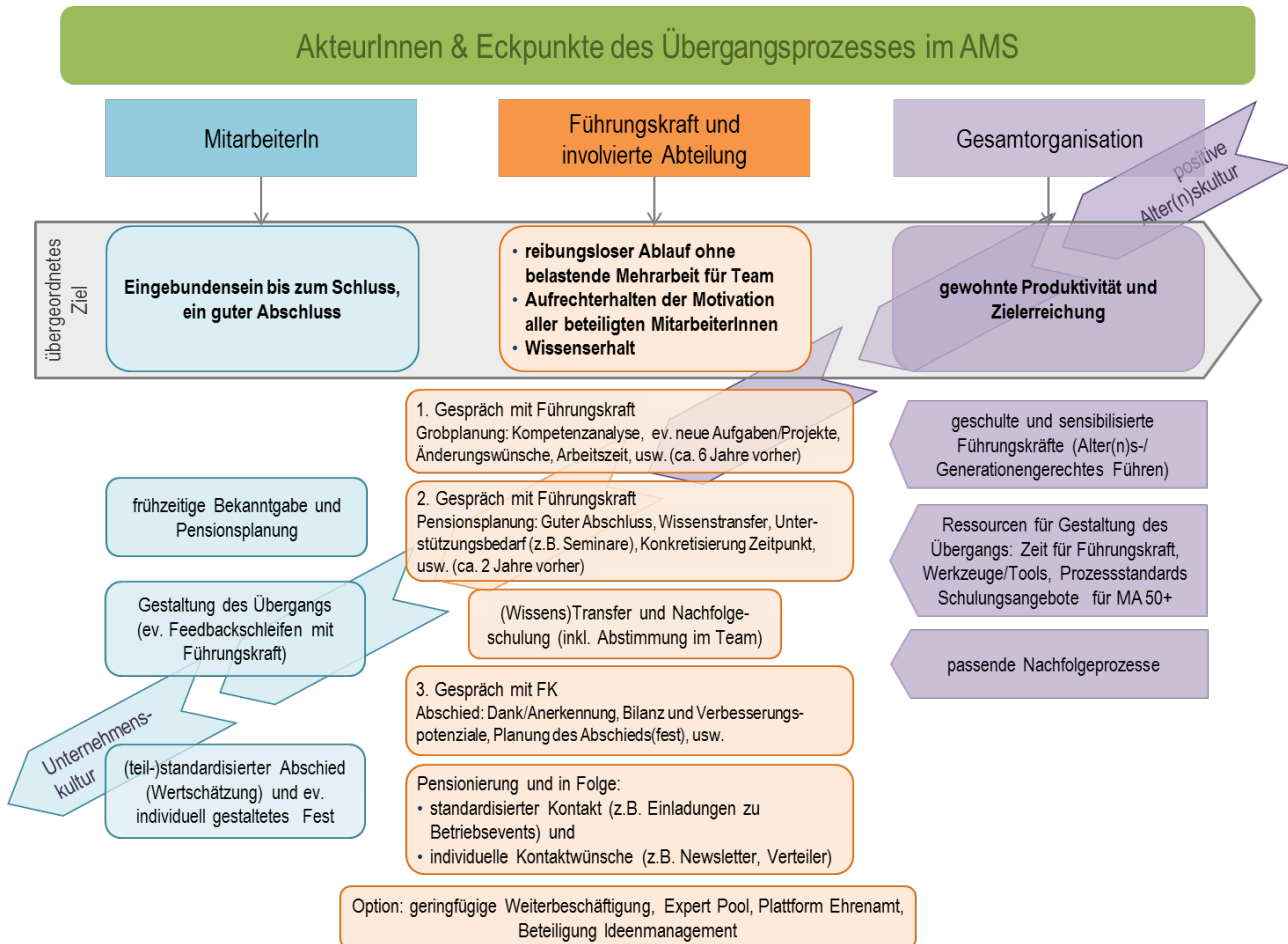
## AkteurInnen und Eckpunkte des Übergangsprozesses

Im Folgenden veranschaulicht die nachstehende Abbildung 3 die wesentlichen AkteurInnen und Eckpunkte des Übergangs-

prozesses aus Sicht der Studienautorinnen. Die linke »Spalte« und die mittlere »Spalte« sind chronologisch zu verstehen, wohingegen rechts wesentliche organisationale Rahmenbedingungen aufgelistet sind.



Abbildung 3: AkteurInnen und Eckpunkte des Übergangsprozesses im AMS



Quelle: prospect im Auftrag des AMS NÖ & AMS BGLD

[www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at)

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

### Anschrift der Autorinnen

prospect Unternehmensberatung GmbH  
Siebensterngasse 21/4, 1070 Wien  
Tel.: 01 5237239-0, E-Mail: office@prospectgmbh.at  
Internet: www.prospectgmbh.at

Alle Publikationen der Reihe **AMS info** können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Qualifikationsstrukturbericht, AMS-Praxishandbücher) zur Verfügung – [www.ams-forschungsnetzwerk.at](http://www.ams-forschungsnetzwerk.at).

Ausgewählte Themen aus der AMS-Forschung werden in der Reihe **AMS report** veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder bei der Communicatio bestellt werden. AMS report – Einzelbestellungen € 6,- (inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten).

Bestellungen (schriftlich) bitte an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: [verlag@communicatio.cc](mailto:verlag@communicatio.cc), Internet: [www.communicatio.cc](http://www.communicatio.cc)

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien

Juli 2018 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

