



Arbeitsmarktservice
Niederösterreich



Arbeitsmarktservice
Burgenland

prospect
Research & Solution

Übergangmanagement und Aktive Ausstiegskultur im AMS

Ergebnisse einer Praxisstudie

Ingrid Schmidbauer (AMS NÖ)

Judith Rechnitzer (AMS Burgenland)

Friederike Weber (prospect Unternehmensberatung)

Theorie und bisherige Forschungsergebnisse

Ausgangslage

- Obwohl jede Erwerbsbiographie vielerlei Übergänge aufweist, ist der Übergang von der Erwerbstätigkeit in die Pension ein wesentlicher Einschnitt.
- Ein schlechter Übergang hat nicht nur negativen Einfluss auf die Lebensqualität der Betroffenen in der Pension, sondern beeinflusst auch die Produktivität bis zur Pension.
- Schlechte Übergänge haben darüber hinaus eine negative Rückwirkung auf die bestehende Belegschaft.
- Von einem guten Übergangsmanagement profitiert insbesondere das Wissensmanagement.
- Strukturierte Übergaben, durchdachte Wissenstransfer-Prozesse und eine wertschätzende Gestaltung des Abschiedes nutzen der Gesamtorganisation.



Bildquelle: © EtiAmmos/Shutterstock

Erleben und Verarbeiten des Übergangs

- Es wird davon ausgegangen, dass der Übergang in Phasen verläuft, z.B. nach einem Modell von Robert Atchley (1976) in 7 Phasen.
- In der Literatur finden sich unterschiedliche Herangehensweisen mit einer nahestehenden Pensionierung. In der Praxis zeigen sich häufig zwei Extreme (Herbeisehnen versus Nicht-Loslassen-Können).
 - Eine aktuelle Umfrage von Telemark (2017) aus Österreich zeigt, dass nur bei 40% die Vorfreude mehr oder weniger dominiert, vor allem bei jenen, die die aktuelle Arbeit als Last empfinden oder sich auf ein erfülltes Leben in der Pension freuen.
- Die subjektive Lebensqualität in der bzw. beim Übergang in die Pension hängt mit vielen Einflussfaktoren zusammen.
 - Die Arbeitszufriedenheit, das Betriebsklima und die Anerkennung von älteren MitarbeiterInnen spielen beispielsweise eine wesentliche Rolle.
 - Insbesondere die letzten Berufsjahre und die Art der Verabschiedung wirken auf den Übergang.
- Von zentraler Bedeutung ist ein gestecktes Ziel, das motiviert, bis zur Pension aktiv weiterarbeiten zu wollen. Eine Perspektive ist wichtig.

Vorbereitung und Unterstützung

- Der Übergangsphase wird nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt, sowohl von Seiten der Personen, als auch von Seiten der Unternehmen.
- Basics eines guten Übergangsmagements sind: partnerschaftliche Festlegung des Pensionsantrittszeitpunktes, strukturierte Übergabe und entsprechender Wissenstransfer, wertschätzende Gestaltung des Abschiedes.
- Weitere Möglichkeiten sind gleitende Ausstiegsregelungen/Bogenkarrieren, Gesundheitsförderung, Beratung/Coaching/Seminare, nachberufliche Bindung an den Betrieb/Weiterbeschäftigung, usw.
- Die Schienen für einen guten Übergang müssen viele Jahre vorher gelegt werden.
- Engagierte Unternehmen sprechen von vielfältigem Nutzen, wenn MitarbeiterInnen beim Übergang unterstützt werden.
 - Es zeigen sich positive Effekte auf Betriebsklima, Image, Arbeitsmotivation, Kontinuität, usw.
 - Oft geht es weniger um einen finanziellen Mitteleinsatz, als um Aufmerksamkeit, rechtzeitige Impulse und eine wertschätzende Grundhaltung.



Arbeitsmarktservice
Niederösterreich



Arbeitsmarktservice
Burgenland



Design der AMS Praxisstudie

Ziel und Studienschritte

Das AMS hat vor einiger Zeit begonnen, sich mit dem Thema Generationenmanagement auseinanderzusetzen und es wurden bereits einige Instrumente zum Thema Übergang (z.B. Leitfaden zur Pensionsplanung, Tools zum Wissenstransfer) entwickelt.

Zielsetzungen der Praxisstudie

- Umfassende Analyse der Phase des Übergangs von der Erwerbstätigkeit in die Pension im AMS NÖ und Burgenland.
- Sensibilisierung der Organisation für ein gutes Übergangsmanagement und eine gelebte, wertschätzende Ausstiegskultur.
- Identifizierung von Handlungsbedarf.

Studienschritte



Stichprobe Onlinebefragung

Befragtengruppe	Häufigkeit	%
Führungskräfte (RGS-LeiterInnen, RGS AbteilungsleiterInnen, LGS AbteilungsleiterInnen) des AMS NÖ und Burgenland	59	49,6
MitarbeiterInnen vor der Pensionierung (drei Jahre bis einen Tag vor dem gesetzlichen Pensionsantrittsalter) des AMS NÖ und Burgenland	36	30,3
MitarbeiterInnen nach der Pensionierung (einen Tag bis drei Jahre nach ihrer Pensionierung) des AMS NÖ und Burgenland	24	20,2
Gesamt	119	100,0

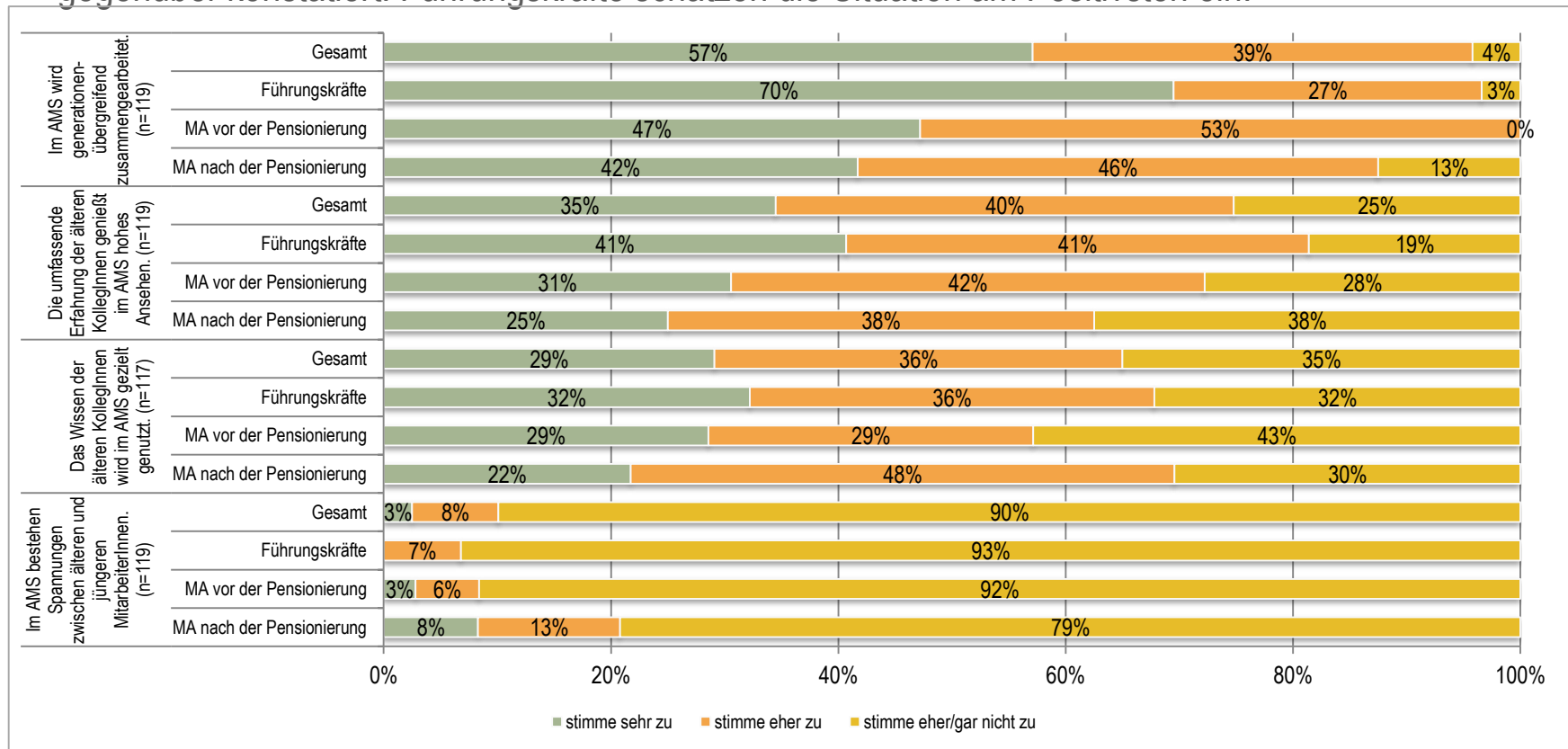
Quelle: Online-Befragung, alle Befragten, prospect, Dezember 2017

- Die Rücklaufquote ist hoch und liegt insgesamt bei rund 60%.
- 83 Fragebögen kommen aus Niederösterreich und 32 aus dem Burgenland. 4 Personen machten keine diesbezügliche Angabe.

Ausgewählte Ergebnisse der Praxisstudie

Zusammenarbeit, Wertschätzung und intergenerative Zusammenarbeit

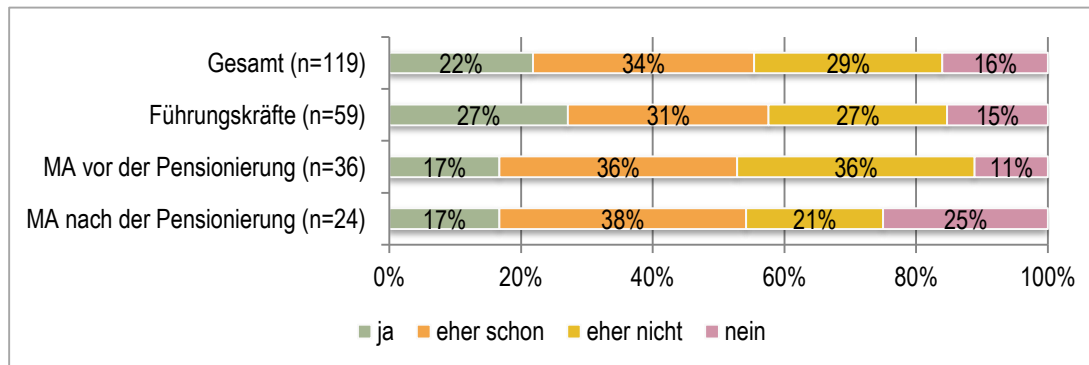
- Es wird zumeist gute intergenerative Zusammenarbeit und Wertschätzung älteren MitarbeiterInnen gegenüber konstatiert. Führungskräfte schätzen die Situation am Positivsten ein.



Unterschiede Jung-Alt

1

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



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

- Am häufigsten werden als Unterschiede genannt: geringere Belastbarkeit, größere Erfahrung, höhere Fachkompetenz der Älteren.



Bildquelle: © RuslanGuzov/Shutterstock

Unterschiede Jung-Alt

2

- In der explorativen Erhebung zeigt sich bei der Frage nach zunehmenden und nachlassenden Kompetenzen beim Älterwerden folgendes Bild:

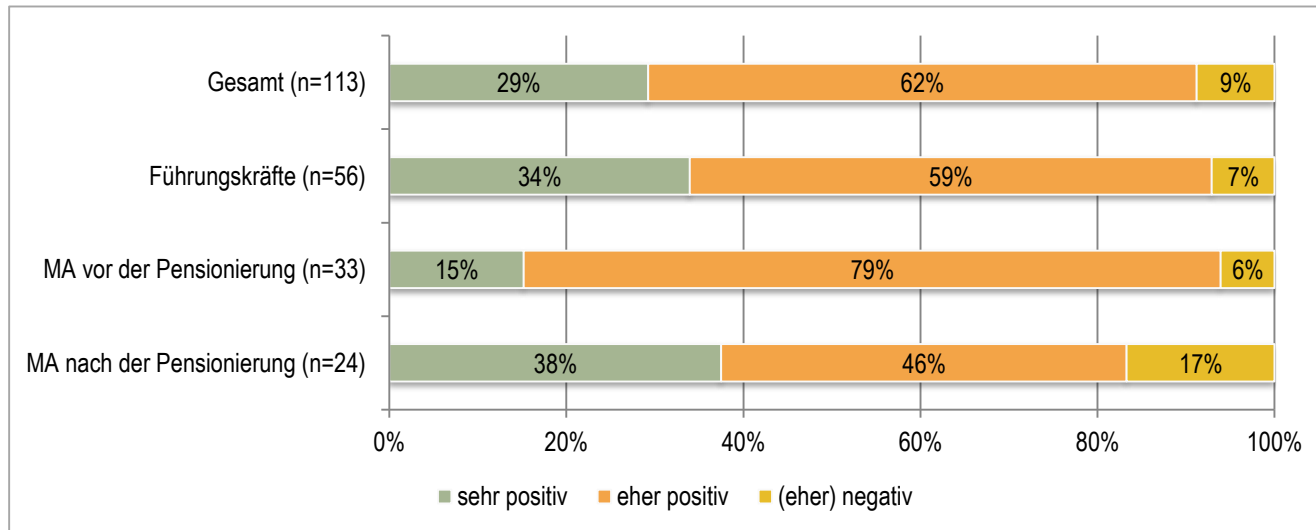
zunehmend	nachlassend
<ul style="list-style-type: none"> • mehr Gelassenheit, mehr Souveränität • größere Routine, Erfahrungswissen, mehr Fachwissen • stärkeres Erfassen von Zusammenhängen, Blick aufs Ganze • Mehr soziale Kompetenz, höhere Kommunikationsfähigkeit • 	<ul style="list-style-type: none"> • geringere Belastbarkeit, schnellere Überforderung • geringere Innovationsfreude • mangelnde Bereitschaft neue EDV-Tools anzunehmen • weniger flexibel, dynamisch, initiativ •

Quelle: explorative Erhebung, prospect, Sommer/Herbst 2017

- Es wird des Öfteren darauf hingewiesen, dass „Altersverluste“ durch die gewonnene Routine und das Erfahrungswissen wettgemacht werden.

Erfahrungen mit Übergängen

- Bislang sind aus Sicht der meisten Befragten Pensionierungen in ihrer Abteilung (eher) positiv verlaufen.



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

- Rund 50% der bereits Pensionierten waren mit ihrem eigenen Übergang sehr zufrieden (Wert 1 und 2 auf 7-stufigen Skala). Die Gründe für Unzufriedenheit sind beispielsweise Informationsmangel oder Krankheit.

Arbeitsmotivation bis zum Schluss

- Zwei Drittel der bereits pensionierten Befragten geben an, bis zum Schluss voll motiviert und einsatzfähig gewesen zu sein. Jeweils etwas 10% mussten aus gesundheitlichen Gründen etwas kürzer treten bzw. haben sich etwas zurückgekommen. Nur in Einzelfällen kam es zu innerer Kündigung bzw. wollten die Befragten Änderungen und Neuorganisationen nicht mehr mitmachen.
- Es gibt gute Ausgangsbedingungen, wenn man die Arbeitszufriedenheit der befragten MitarbeiterInnen vor der Pension betrachtet:

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

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

Einflussfaktoren auf Arbeitszufriedenheit

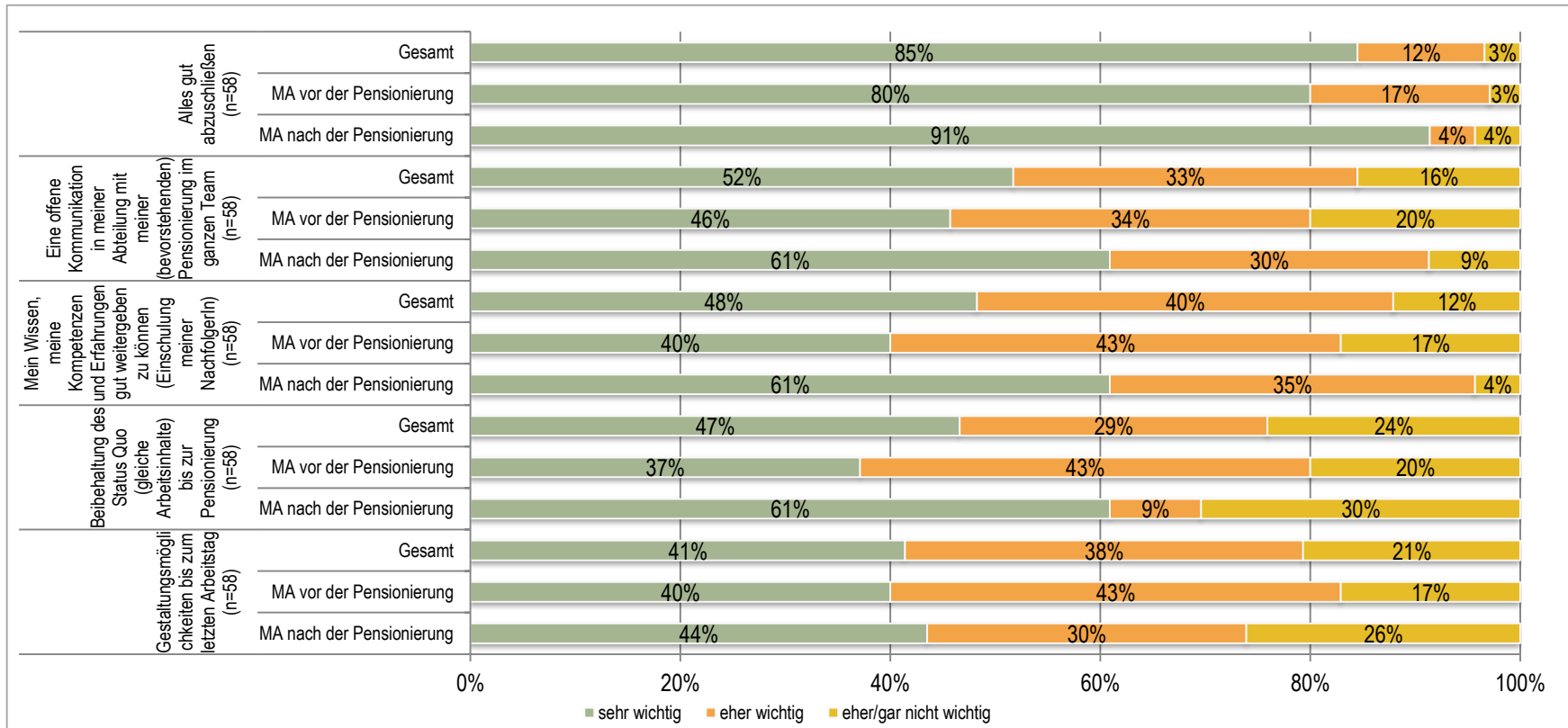
- Aus Sicht der befragten Führungskräfte sind folgende Faktoren wichtig, um die Arbeitsmotivation bis zum Pensionsantritt aufrechtzuerhalten:

generell wichtig	im Bedarfs- oder Einzelfall wichtig
<ul style="list-style-type: none"> • Eingebundensein bis zum Schluss (97%) • Gezielte Nutzung altersspezifischer Kompetenzen und Erfahrungswissen für organisatorische Weiterentwicklung (84%) • Fachliche Weiterbildung bis zum Schluss (77%) • Pensionierungsgespräch und klare Zielplanung für die letzten Jahre (61%) 	<ul style="list-style-type: none"> • 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%)

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

Erwartung und Wünsche in Zusammenhang mit dem Übergang 1

- Mit ihrer Pensionierung haben sich etwas mehr als die Hälfte der vor der Pension stehenden Befragten intensiv beschäftigt. Es dominiert die Freude, rund 40% haben aber gemischte Gefühle.
- Folgendes ist/war den MitarbeiterInnen persönlich wichtig:



Erwartung und Wünsche in Zusammenhang mit dem Übergang 2

- In Bezug auf die Angebote des Arbeitgebers wünschen sich die Befragten, die vor ihrer Pensionierung stehen, folgendes:

	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 (n=31-34), prospect, Dezember 2017

Abschiedsrituale und weitere Verbindung

- Ein Fest sowie Anerkennung/Dank des Teams/der Abteilung wird als wichtiger erachtet als eine Rede/ausdrücklicher Dank von Führungskräften. Die bereits Pensionierten hatten zu 80% ein Abschiedsfest und es gab häufig eine Rede von Führungskräfte, die für mehr als die Hälfte im Rückblick durchaus sehr wichtig war.
- Gewünschte bzw. realisierte weitere Verbindungen mit dem AMS sind:

	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 Nottfällen, Krisensituationen	25,0%	4,2%
Weiterbeschäftigung als ExpertIn, TrainerIn, Coach	22,2%	
Weiterbeschäftigung geringfügig in der alten Position	19,4%	

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

Zeitpunkt und Bekanntgabe



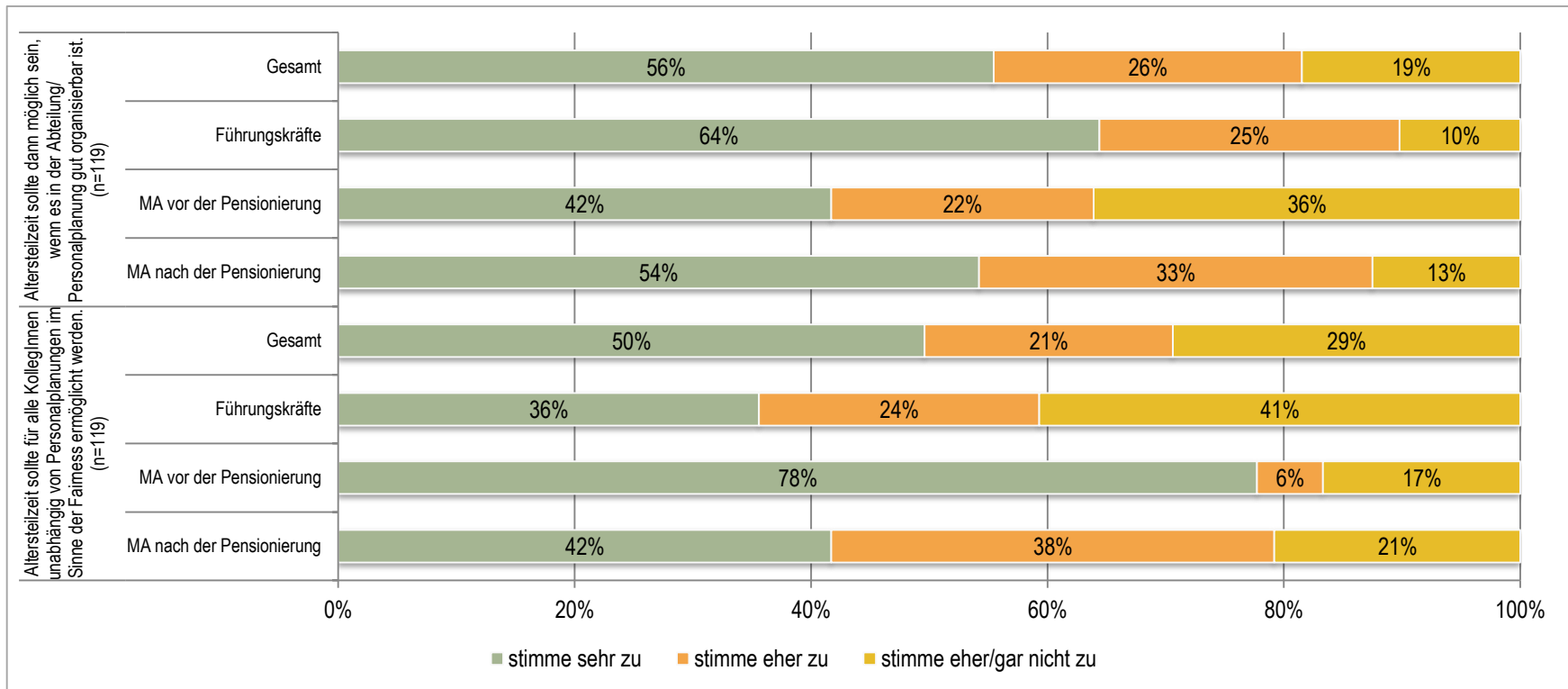
Bildquelle: © Gena96/Shutterstock

- Rund 70% der Befragten sind der Ansicht, dass die MitarbeiterInnen selbst entscheiden sollten, ob sie länger als bis zum Regelpensionsalter arbeiten wollen.
- Die Führungskräfte plädieren eher für eine frühere Bekanntgabe des Pensionsantritts. Rund die Hälfte bewertet zumindest zwei Jahre davor als idealen Zeitpunkt. „Nur“ knapp 40% der MitarbeiterInnen vor der Pensionierung und lediglich 21% der MitarbeiterInnen in Pension sehen diesen Zeitpunkt als ideal.
- 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

1

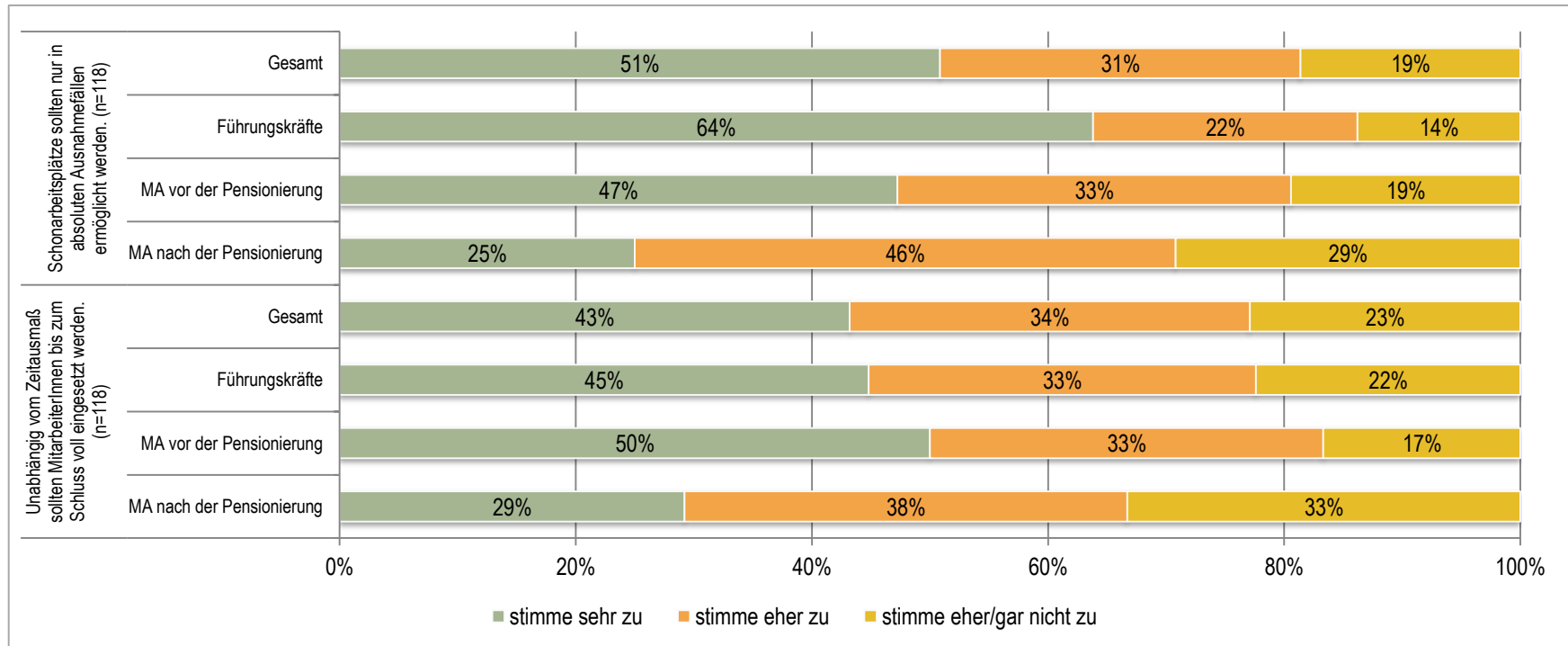
- Altersteilzeit wird generell als gute Möglichkeit gesehen, um gleitend in die Pension zu gehen. Allerdings differieren die Ansichten der Führungskräfte und MitarbeiterInnen, wann eine solche möglich sein soll.



Fragen rund um Arbeitszeit und Arbeitsdruck

2

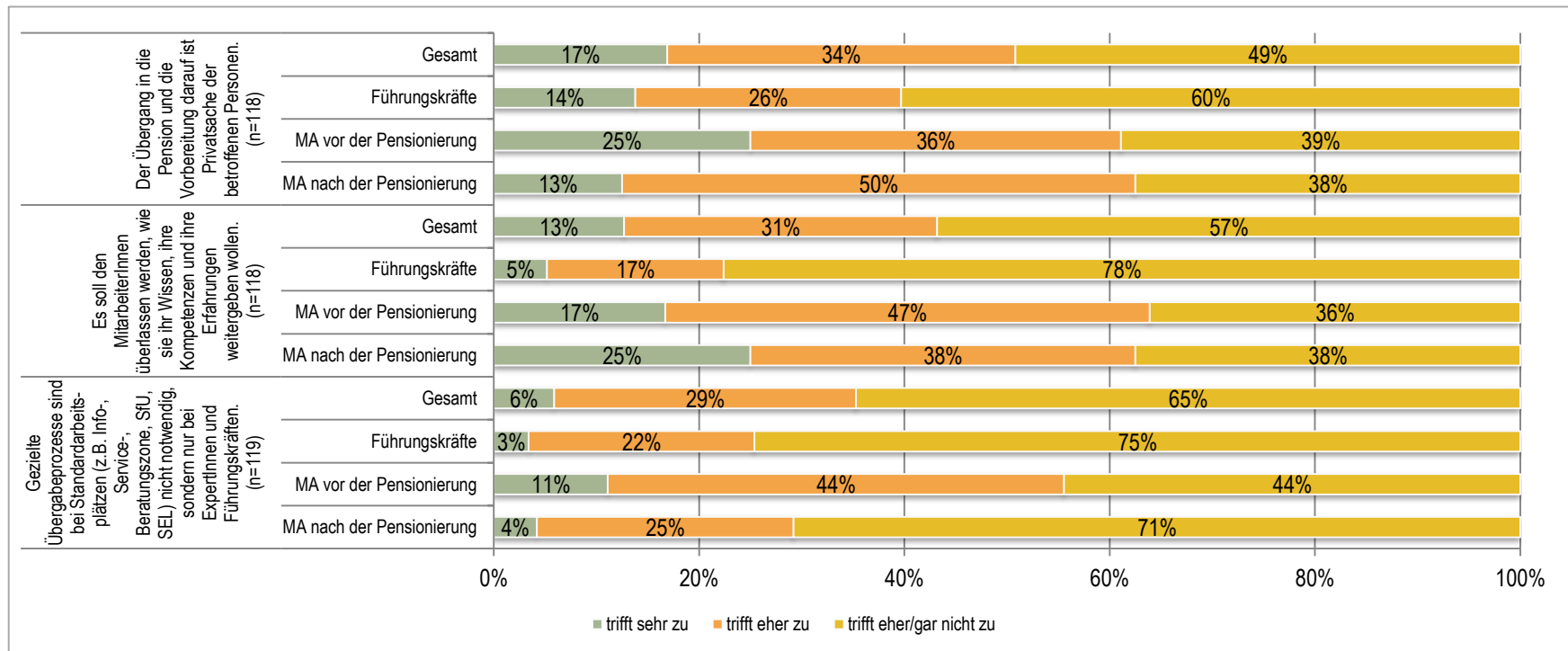
- Die Mehrheit befürwortet, dass MitarbeiterInnen bis zum Schluss voll eingesetzt werden sollen. Schonarbeitsplätze sollten nur in Ausnahmefällen ermöglicht werden.



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

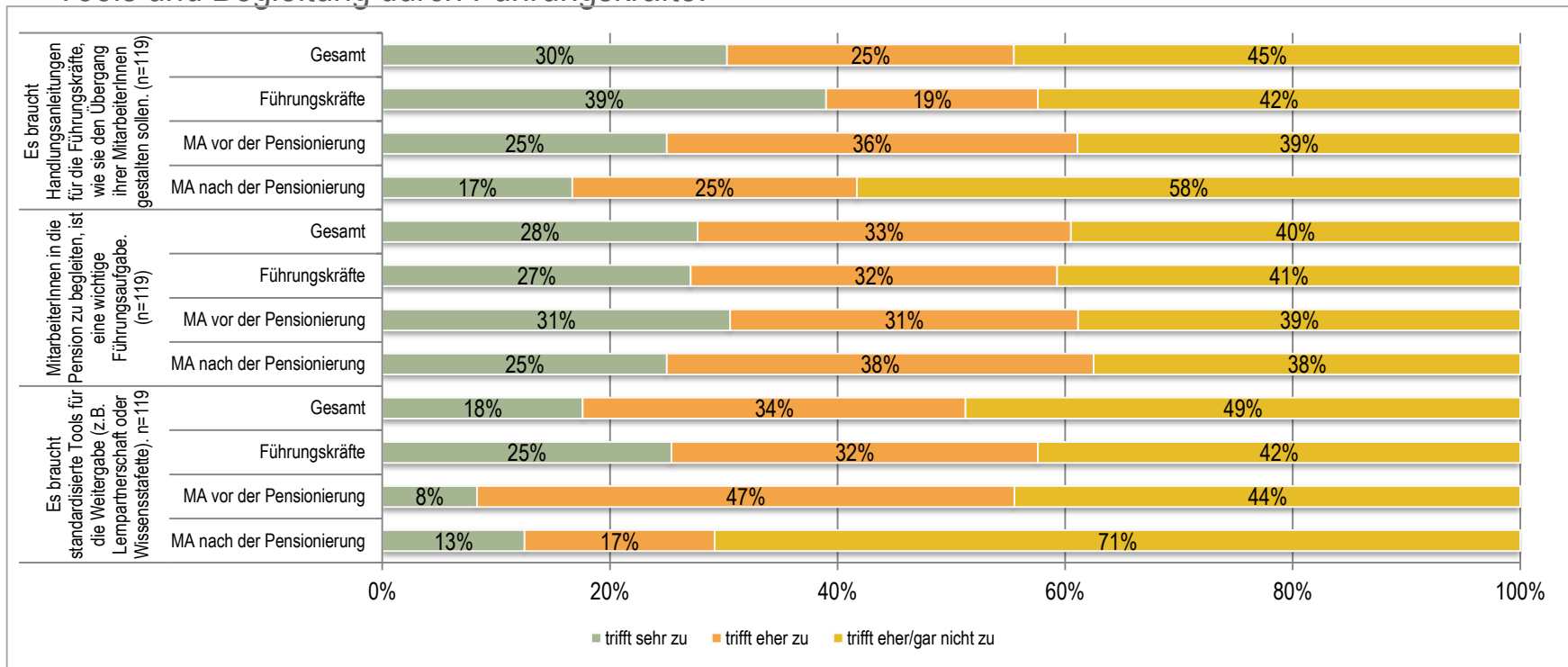
Wissenstransfer und Übergaben

- Führungskräfte sind in weitaus größerem Ausmaß der Ansicht, dass es nicht den MitarbeiterInnen überlassen bleiben soll, wie sie ihr Wissen, ihre Kompetenzen und ihre Erfahrungen weitergeben und das der Übergang in die Pension und die Vorbereitung darauf keine Privatsache ist.
- Gezielte Übergabeprozesse sind aus Sicht der Befragten bei allen Arbeitsplätzen notwendig.



Handlungsanleitungen, Tools, Begleitung

- Jeweils rund die Hälfte sieht (eher) einen Bedarf nach Handlungsanleitungen, standardisierten Tools und Begleitung durch Führungskräfte.



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

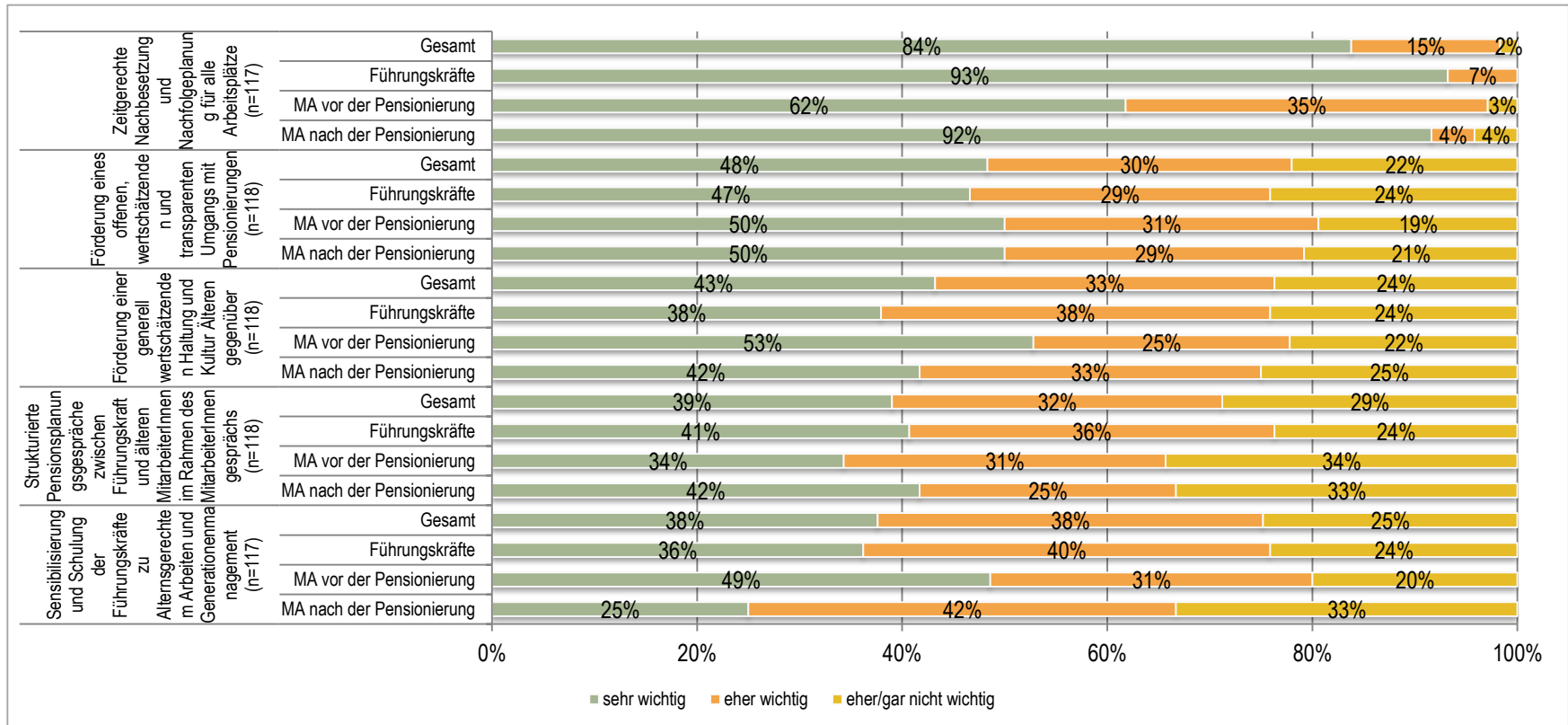
- Die bestehenden Tools sind den meisten befragten Führungskräften nicht bekannt. 43% der Führungskräfte sehen solche aber generell als (eher) nützlich an.

Aktuelle Übergangspraktiken

- Von den aktuellen Übergangspraktiken wird der 6-Monate Pensionsvorgriff von den Führungskräften am positivsten bewertet, gefolgt von 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 findet bei Führungskräften weitaus weniger Resonanz.
- Häufig wird betont, die möglichen Modelle sind grundsätzlich positiv, es sei aber wesentlich, 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.

Mögliche Maßnahmen

- Was getan werden müsste, damit bevorstehende Pensionierungen gut gemeistert werden können, darin sind sich alle Befragten relativ einig. Der Aspekt der zeitgerechten Nachbesetzung wird auch immer wieder bei offenen Antwortmöglichkeiten in der Onlinebefragung angemerkt.



Resümee und Handlungsempfehlungen

Resümee und Handlungsempfehlungen: Generell

- Die Praxisstudie zeigt, dass es im AMS NÖ und Burgenland keinen akuten Handlungsbedarf gibt, was die Gestaltung von Übergängen in die Pension betrifft. Angesichts zukünftiger personeller Veränderungen ist es dennoch im Sinne eines vorausschauenden Managements empfehlenswert, einige Weichen neu zu positionieren.
- Die Voraussetzungen für eine aktive Ausstiegskultur sind gut, denn die Arbeitsmotivation ist hoch und mehrheitlich möchten die MitarbeiterInnen bis zum Schluss voll eingesetzt und eingebunden sein.
- Ein gelungener Übergang in die Pension beginnt letztlich beim Berufseinstieg, was die Bedeutung von alternsgerechtem Arbeiten und Führen, Generationenmanagement, Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, usw. unterstreicht.
- Im AMS gibt es bereits gute Ansätze wie beispielsweise das MitarbeiterInnengespräch, das im Sinne des Lebenszyklus bestimmte Ergänzungen vorsieht (z.B. Leitfaden zur Pensionsplanung), Tools zum Wissenstransfer, die Möglichkeit der 6-monatigen Überlappung oder die Möglichkeit Altersteilzeit in Anspruch zu nehmen.

Resümee und Handlungsempfehlungen: MA-Gespräch

- Der Leitfaden für Pensionsplanung umfasst im Wesentlichen alle Bereiche, die sich im Zuge dieser Praxisstudie als wichtig herausgestellt haben. Noch stärker könnte der Aspekt des Abschließens fokussiert werden. Ergänzt werden könnte der Punkt Weiterbeschäftigung in der Pension.
- Die Führungskräfte werden im Leitfaden beim Punkt Übergaben an die Toolbox zum Wissenstransfer verwiesen. Diese Tools sind noch wenig bekannt. Es gilt daher einerseits die Tools intensiv zu kommunizieren und andererseits sollten die Personalabteilungen die Führungskräfte aktiv unterstützen.
- Manche Fragen im Leitfaden sollten idealerweise schon früher behandelt werden, beispielweise jene nach der Arbeitszeit sowie jene nach den speziellen Aufgaben und Projekten, die der/die Mitarbeiter/in bis zum Ausscheiden umsetzen soll.
- Eine Frage ist zwei Jahre vor Pensionsantritt noch schwer zu beantworten, nämlich jene nach der Gestaltung des Abschieds. Es wird ein Abschiedsgespräch vorgeschlagen, wo die diesbezüglichen Wünsche abgeklärt werden sollten.



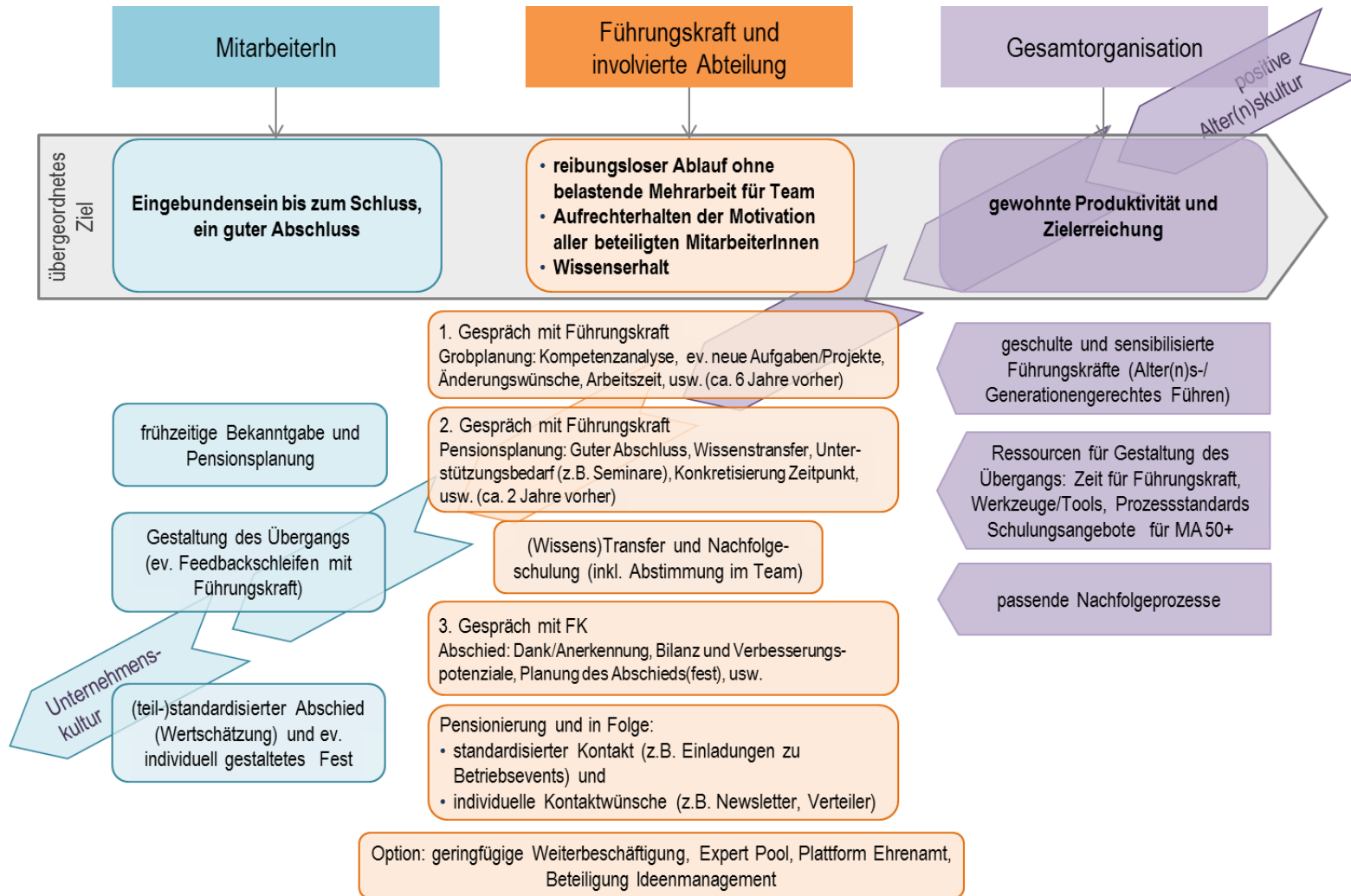
Resümee und Handlungsempfehlungen: Altersteilzeit

- Altersteilzeit wird fast durchwegs als sinnvoll erachtet. Unterschiedliche Sichtweisen gibt es, ob sie im Sinne der Fairness für alle, die interessiert sind, ermöglicht werden sollte oder nur dann, wenn es gut organisierbar ist.
- Altersteilzeit ist 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 (unter Zuziehung der Personalabteilung, des Betriebsrates, der Gleichstellungsbeauftragten) angeraten, um in einem gemeinsamen Diskussionsprozess eine Win-Win-Situation zu erreichen.
- Besonders herausfordernd ist es, 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.

Resümee und Handlungsempfehlungen: Weitere

- Für gewisse Bereiche könnten klare organisatorische Regelungen sinnvoll sein, z.B. Umgang mit Resturlaub und Treuefreizeit.
- Bewusstseinsbildung bei Führungskräften sowie deren Befähigung, vor dem Hintergrund klarer organisatorischer Regelungen, dem Support der Personalabteilung und standardisierten Prozessen Win-Win-Lösungen herzustellen.
- Sensibilisierung der MitarbeiterInnen, dass die eigene Pensionierung gesamtorganisatorische Auswirkungen hat. Es sollte selbstverständlich werden, den geplanten Austritt frühzeitig bekannt zu geben und dafür zu sorgen, möglichst bis zum Ende verfügbar zu sein.
- Die Aufgabe des Betriebsrates ist 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.
- Möglichkeiten von Überlappungen ausweiten, z.B. durch geringfügige Weiterbeschäftigung oder Forcieren von E-Learning in der Grundausbildung. Entstehende Lücken könnten auch durch den verstärkten Einsatz von Lehrlingen abgedeckt werden.
- Überlegenswert sind unterschiedliche Formen der weiteren Einbindung von Pensionierten.

AkteurInnen & Eckpunkte des Übergangsprozesses im AMS





Arbeitsmarktservice
Niederösterreich



Arbeitsmarktservice
Burgenland



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Arbeitsmarktservice Niederösterreich
Landesgeschäftsstelle
1010 Wien, Hohenstaufengasse 2
T +43 1 53136
E ingrid.schmidbauer@ams.at

prospect Unternehmensberatung GmbH
1070 Wien, Siebensterngasse 21/4
T +43 1 523 72 39-20
E f.weber@prospectgmbh.at

Arbeitsmarktservice Burgenland
Landesgeschäftsstelle
7000 Eisenstadt, Permayerstraße 10
T +43 2682 692
E judith.rechnitzer@ams.at

Quellen

- 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>
- 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
- <https://spaetefreiheitruhestand.wordpress.com/2016/08/23/sieben-phasen-modell/>
- <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=0ahUKEwjvY3Z9KPVAhWH6RQKHXPBDmwQFggiMAA&url=http%3A%2F%2Fd-nb.info%2F985072393%2F34&usg=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>
- Reiter Andrea / Weber Friederike (2018): Übergangsmanagement und Aktive Ausstiegskultur. Studie im Auftrag des AMS NÖ und Burgenland. Download unter: <http://www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=12475>
- 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_seniors4success_2017.pdf