Factsheet

Demografischen Wandel in Organisationen erfolgreich managen – Chancen nutzen und Risiken minimieren

Facts

- Rund **20% der Beschäftigten** in Österreich gehen **in den nächsten 10 Jahren in Pension**.[1]
- Für rund **75% der wichtigsten Positionen** gibt es **keine strategische Nachfolgeplanung** in Unternehmen Deutschlands.[2]
- 6 von 10 Führungskräften stimmen (eher) zu: **Wissen** in Unternehmen wird **kaum weitergegeben**.[3]
- **Wissenstransfer stärkt eine motivierende Kultur** und kann über KPIs wie Einarbeitungszeit oder Fehlerhäufigkeit messbar werden.[4]

Quellen: [1]Statistik Austria, [2]HR-Monitor 2024, McKinsey & Company, [3]Hernstein Management Report 2025-26, [4]Falckenthal et al. (2025)

Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel auf Betriebe?

Der demografische Wandel bringt durch die Pensionierung der geburtenstarken Jahrgänge (sogenannte "Babyboomer") eine außerordentlich große Anzahl an Pensionierungen mit sich. Damit scheiden Wissen und Ressourcen aus den Unternehmen aus.

Gleichzeitig ist ein Anstieg der Erwerbstätigenquote bei Älteren zu verzeichnen, u.a. aufgrund der Erhöhung des Pensionsantrittsalters bei Frauen und der Verringerung von Frühpensionierungen.

Betriebliches Übergangsmanagement als Lösungsstrategie für Organisationen

Es braucht Voraussetzungen, um

- **Gesundheit und Arbeitsfähigkeit** zu fördern,
- **Beschäftigungsmotivation** zu stärken und
- **Erfahrungswissen** zu sichern.

Alle Maßnahmen dazu fasst man unter dem Begriff Betriebliches Übergangsmanagement zusammen.

Das Ziel besteht darin, die späte Berufsphase (ca. zehn Jahre vor dem regulären Pensionsantritt) gesund, wirksam und wissensstark zu gestalten.

Handlungsbereiche des Betrieblichen Übergangsmanagements:



Handlungsbereiche im Detail:

Führungs- und Organisationskultur

- Orientierung und Planungssicherheit durch transparente Prozesse
- Wertschätzende Kultur und Kommunikation

Gestalten von Übergängen mit Mitarbeitenden

- Start der Entwicklung von Perspektiven und der Kompetenz, Veränderungen proaktiv anzugehen
- Strukturierte Planung des Pensionsantritts

Gesundes Altern im Betrieb

- Altersgerechte, gesundheits- und lernförderliche Arbeitsbedingungen
- Stärkung der Beschäftigungsmotivation

Wissensmanagement

- Systematisches Erfassen und strukturiertes Weitergeben von Wissen
- Sicherung von Handlungs- und Erfahrungswissen

Betriebliches Übergangsmanagement schrittweise in der Organisation umsetzen:

1 Erkennen

Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre betrieblichen Fakten!

Erheben Sie die Altersstruktur in Ihrer Organisation:

- Wie viele Ihrer Mitarbeitenden sind 10 Jahre vor regulärem Pensionsantritt?
- Wie viele Personen werden in den nächsten 5 Jahren in Pension gehen?
- Gibt es Häufungen in bestimmten Bereichen?

Wo gibt es alterskritische Arbeitsbereiche?

Welche relevanten Informationen können Mitarbeitende und Stakeholder wie Arbeitsmediziner*innen oder Gesundheits- und Sicherheitsbeauftragte beitragen?

2 Gestalten

Setzen Sie konkrete verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen um!

- Entwickeln Sie einen Offboarding-Prozess
- Führen Sie spezifische Gesprächsformate ein, wie z. B. Perspektivengespräch und Abschlussdialog oder integrieren Sie ausgewählte Fragestellungen in bestehende Mitarbeiter*innengespräche
- Schaffen Sie Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte
- Analysieren Sie alterskritische Arbeitsbedingungen
- Wenden Sie Methoden an zur systematischen Erfassung von Handlungs- und Erfahrungswissen wie z. B. Buddy- oder Mentoring-Systeme
- Bieten Sie zielgruppenspezifische Weiterbildungsangebote an; **Tipp:** Mitarbeitende bereits vier Jahre vor regulärem Pensionsantritt gezielt einladen!
- Klären Sie Möglichkeiten für optionale Weiterbeschäftigung nach Pensionsanritt ab

3 Wirken

Entfalten und erheben Sie die Wirkung!

- Produktives Arbeiten bis zum Pensionsantritt ist ermöglicht
- Know-how und Erfahrungswissen sind gesichert
- Planbare, stabile Übergänge in den Ruhestand sind etabliert
- Arbeitsfähigkeit und Gesundheit bleiben in der späten Berufsphase erhalten

Maßnahmen des Betrieblichen Übergangsmanagements sind freiwillig und können z.B. im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung bearbeitet werden.

Kontakt: Österreichisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung

E: oenbgf@oegk.at netzwerk-bgf.at

IfGP Institut für Gesundheitsförderung und Prävention GmbH
Dachverband der österreichischen Sozialversicherungen
BGF NETZWERK