

Öffentliches Personalmanagement zukunftsfähig gestalten

Zukünftig müssen erhöhte Anforderungen an den Staat mit weniger und vor allem älteren Mitarbeitern in der Verwaltung gemeistert werden, da auch der öffentliche Dienst von den Folgen des demografischen Wandels massiv betroffen sein wird. Wie kann der öffentliche Sektor für junge Menschen und Quereinsteiger als Arbeitgeber an Attraktivität gewinnen und gleichzeitig den Anforderungen seiner zumindest in den nächsten Jahren immer älter werdenden Beschäftigten gerecht werden? Welche Instrumente helfen dem öffentlichen Dienst, sich auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen und sein Personalmanagement anzupassen?

In Deutschland wird der demografische Wandel die Arbeitswelt von morgen stark beeinflussen und verändern. So ist die Zahl der Bevölkerung im Erwerbsalter¹ stark rückläufig. Laut dem im Oktober 2011 veröffentlichten Demografiebericht der Bundesregierung wird sie von derzeit 50 Millionen bereits bis 2030 auf circa 42 Millionen zurückgehen. Korrespondierend mit der Verschiebung der Altersstruktur in der Gesamtbevölkerung wird sich auch die Struktur der Erwerbsbevölkerung deutlich in Richtung älterer Erwerbstätiger verändern. Ein wesentlicher Teil der Erwerbstätigen wird zukünftig älter als 50 Jahre sein.²

Dies stellt nicht nur die Privatwirtschaft, sondern vor allem auch den öffentlichen Dienst – der mit seinen 4,6 Millionen Beschäftigten³ bei Weitem der größte Arbeitgeber in Deutschland ist – vor große Probleme. Beim Ergreifen von Maßnahmen, um diesen entgegenzuwirken, hinkt Deutschland international teilweise hinterher.⁴ Und dies, obwohl gerade der öffentliche Dienst aufgrund der Vielschichtigkeit der Beschäftigten, die nahezu alle Bildungsabschlüsse und Berufsgruppen umfasst, sowie der Altersstruktur wohl vor den größten Veränderungen steht.

Besondere Herausforderungen im öffentlichen Dienst

Einige Besonderheiten und Entwicklungen in den vergangenen Jahrzehnten haben die Situation im öffentlichen Dienst im Vergleich zu anderen Arbeitgebern tendenziell verschärft. So wurde beispielsweise in den letzten Jahrzehnten im öffentlichen Dienst auf allen föderalen Ebenen kontinuierlich Personal abgebaut. Der Abbau betraf vor allem die Tarifbeschäftigten sowie – zusätzlich auf Bundesebene – die Soldaten (Berufs- und Zeitsoldaten); die Zahl der Beamten nahm hingegen zu.⁵ Der Stellenabbau vollzog sich vor allem durch Ausgliederungen und Privatisierungen (zum Beispiel Deutsche Bahn) sowie durch Umstrukturierungen, insbesondere bei der Bundeswehr. Weitere zentrale Maßnahmen waren die Nichtnachbesetzung frei werdender Stellen bzw. Einstellungs-

Öffentlicher Dienst in den letzten Jahren durch Personalabbau geprägt

1 Definition: „Als Erwerbsalter wird hier die Spanne von 20 bis 64 Jahren betrachtet.“ (Bundesministerium des Innern (2011): Demografiebericht – Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes, S.35)

2 Vgl. ebd.

3 Vgl. Statistisches Bundesamt (2011)

4 Vgl. PublicGovernance (Herbst 2010): Demografie und öffentlicher Sektor – internationale Erfahrungen und Herausforderungen

5 Vgl. Bundesministerium des Innern (2011): Der öffentliche Dienst des Bundes, Daten zur Personalstruktur



stopps sowie die Nichtübernahme von Auszubildenden.⁶ Dies hat im öffentlichen Dienst Spuren hinterlassen.

Besonders die mangelnde Rekrutierung jüngerer Menschen zeigt sich bereits heute an der Altersstruktur im öffentlichen Dienst. Auf allen föderalen Ebenen ist der Anteil an Nachwuchskräften sehr gering; er wird – sollten keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden – weiter sinken. Zurzeit liegt das Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst bei 45 Jahren, dies bedeutet einen Anstieg von vier Jahren gegenüber 1999. Während im öffentlichen Dienst 75 Prozent der Beschäftigten älter als 35 Jahre sind, trifft dies in der Privatwirtschaft nur auf rund 40 Prozent zu.⁷ Hinzu kommt die nahende Pensionierungs- bzw. Verrentungswelle der geburtenstarken Jahrgänge der späten 50er- und frühen 60er-Jahre, die einen Großteil der derzeit im öffentlichen Dienst Beschäftigten ausmachen. Beides verdeutlicht, dass ein Umdenken in der Personalgewinnung unausweichlich ist, da es in den nächsten Jahren einen steigenden Bedarf an Neueinstellungen geben wird.

Ebenfalls zu beachten ist, dass der öffentliche Dienst seine bisherigen Vorteile gegenüber der Privatwirtschaft – wie zum Beispiel Arbeitsplatzsicherheit – aufgrund des verstärkten Zwangs zu Einsparungen immer weiter einbüßt. So wird derzeit auch im öffentlichen Dienst meist nur noch befristet eingestellt.⁸

Auch die durch das öffentliche Dienstrecht vorgegebenen Strukturen haben sich, etwa im Hinblick auf Leistungsentlohnung und flexible Karrierepfade, vor allem für die Beamten in der Vergangenheit als Wettbewerbsnachteil erwiesen. Als Folge der Föderalismusreform 2006 werden diese starren Strukturen nun aber verstärkt aufgebrochen. Statt des Bundes, der bis zu diesem Zeitpunkt für alle Beamten den gesetzlichen Rahmen vorgab, sind nun die Länder alleinig für das Dienst-, Besoldungs- und Versorgungsrecht ihrer Landes- und Kommunalbeamten zuständig. Dies hat zur Folge, dass die Bundesländer in den letzten Jahren zum Teil sehr unterschiedliche Reformpfade beschritten haben. So haben zum Beispiel einige ihre Laufbahngruppen reduziert, während andere, wie etwa Bayern, diese im Sinne einer durchgängigen Leistungslaufbahn komplett abgeschafft haben.⁹ Auch Anpassungen im Rahmen des Besoldungs- und Versorgungsrechts haben – nach Aussagen des Deutschen Beamtenbundes – „bereits nach kürzerer Zeit zu einem verstärkten Personalwettbewerb der Länder untereinander geführt“.¹⁰ Aufgrund der geschilderten Besonderheiten wird dem öffentlichen Sektor empfohlen, einen „Paradigmenwechsel von einer passiven Personalverwaltung hin zu einem aktiven Management der Ressource Personal“ herbeizuführen.¹¹

⁶ Vgl. Robert Bosch Stiftung (2009): Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung. Studie in der Reihe „Alter und Demographie“

⁷ Vgl. ebd.

⁸ Nach einer jüngst veröffentlichten Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) erfolgten 2011 68 Prozent der Neueinstellungen in der öffentlichen Verwaltung befristet. Vgl. Hohendanner, C. (2012): Befristete Arbeitsverhältnisse – Auch Mann trägt kurz; in IAB 01/2012

⁹ Vgl. dbb Beamtenbund und Tarifunion: Föderalismusreform (www.dbb.de/themen/beamte/foederalismusreform, Stand: 13.8.2012)

¹⁰ Vgl. ebd.

¹¹ Vgl. Robert Bosch Stiftung (2009): Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung. Studie in der Reihe „Alter und Demographie“

Erfolg versprechende Ansätze für ein aktives Personalmanagement

Einen ersten Schritt hat die Bundesregierung mit dem im März 2012 in Kraft getretenen „Fachkräftegewinnungsgesetz“, das zum Beispiel die Anerkennung von Kinderbetreuungs- und Pflegezeiten vor Eintritt in den Bundesdienst oder einen verbesserten Einstieg für IT-Fachkräfte und Ingenieure beinhaltet, bereits unternommen.¹² Für einen zukunftsfähigen öffentlichen Dienst gilt es jedoch, das Personalmanagement den veränderten Rahmenbedingungen weiter anzupassen und neben rechtlichen Modifikationen nach zusätzlichen praktischen Lösungsansätzen zu suchen. Einige Erfolg versprechende Ansätze, die teilweise auch schon in der Praxis angewandt werden, werden im Folgenden vorgestellt.

Nachwuchsgewinnung durch gezieltes Ausbildungs- und Personalmarketing

Schulabgänger sowie junge, gut ausgebildete Arbeitnehmer werden immer weniger und somit begehrt; sie können aus einem breiteren Angebot an Ausbildungsplätzen und Stellen wählen. Für den öffentlichen Sektor ist es demnach wichtig, bei diesem „Wettbewerb um die besten Köpfe“ nicht ins Hintertreffen zu geraten, sondern gezielt seine Stärken auszuspielen. Der öffentliche Dienst muss sein internes und externes

Praktische Lösungsansätze für erfolgreiches Personalmanagement notwendig

Ausbildungs- und Personalmarketing verbessern, indem er sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Personalmarkt präsentiert. Potenzielle Bewerber sollten zielgruppenorientiert angesprochen werden. Außerdem müssten die Bewerber noch stärker hinsichtlich ihrer spezifischen Berufsgruppe und individuellen Qualifikationen betrachtet werden, um zu gewährleisten, dass sie passgenau eingesetzt werden können und ihnen somit ein attraktives Arbeitsumfeld geboten werden kann. Eine verstärkte Zielgruppenorientierung bedeutet auch, bisher möglicherweise vernachlässigte Gruppen, wie zum Beispiel Migranten, in das Personalmarketing einzubeziehen. Landeshauptstädte wie Stuttgart oder München werben bereits verstärkt um junge Menschen mit Migrationshintergrund und konnten deren Anteil an den Auszubildenden in der Stadtverwaltung nach eigenen Angaben bereits auf 30 bzw. über 20 Prozent steigern.¹³ Die Stadt Berlin hat im Rahmen des Modernisierungsprogramms „ServiceStadt Berlin“ ein Handbuch zur interkulturellen Öffnung als Praxisleitfaden veröffentlicht.¹⁴

Moderne Kommunikationswege, wie beispielsweise Onlineportale, sollten verstärkt genutzt werden. Diese haben den Vorteil, kosteneffizienter zu sein und gerade beim jüngeren Publikum einen breiteren potenziellen Bewerberpool zu erreichen. Die Freie und Hansestadt Hamburg setzt beispielsweise beim Ausbildungsmarketing neben einem verbesserten schnelleren Auswahlverfahren verstärkt auf die Onlineansprache potenzieller Bewerber. Durch eine Onlineplattform haben Jugendliche nicht nur die Möglichkeit, sich gezielt über Karriereoptionen zu informieren, sondern können interaktiv durch die Beantwortung von Fragen auf eine für sie eventuell interessante Tätigkeit hingewiesen werden.¹⁵

Neben einer systematischen Ansprache sollte auch der Bewerbungsprozess selbst verbessert werden. So muss der administrative Prozess vom Eingang der Bewerbung bis zur Einstellung des Bewerbers professionell, transparent und schnell verlaufen. In der Vergangenheit war teilweise der Eindruck entstanden, dass vor allem beim Bund vor der Einstellung bzw. Ablehnung eines Bewerbers oftmals Monate vergehen.

¹² Gesetz zur Unterstützung der Fachkräftegewinnung im Bund und zur Änderung weiterer dienstrechtlicher Vorschriften vom 15.3.2012 (BGBl. I S. 462)

¹³ Vgl. Pressemitteilung der Stadt Stuttgart (12.4.2012): Mehr Migranten im öffentlichen Dienst; Pressemitteilung der Stadt München (2012): Die Stadt wirbt um mehr Personal mit Migrationshintergrund

¹⁴ Der Beauftragte für Integration und Migration: www.berlin.de/lb/intmig/publikationen/ikoe/index.html

¹⁵ Vgl. Rackow, M. (2011): Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung – Analyse und Impulse eines Best Practice-Ansatzes

Effektive und nachhaltige Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

Neben einer gezielten Rekrutierung kommt es vor allem darauf an, die bereits vorhandenen Beschäftigten zu fördern und sie mit effektiven und nachhaltigen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen auf neue, komplexere Arbeitsaufgaben vorzubereiten sowie die Arbeitsattraktivität zu erhöhen. Wenn seitens des Arbeitgebers „lebenslanges Lernen“ angeboten wird, können sich die Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung selbst weiterentwickeln.

Fort- und Weiterbildung
differenziert anbieten

Hier sollte eine Differenzierung des Weiterbildungsangebots nach unterschiedlichen Qualifizierungszielen wie fachliche Trainings, nicht fachliche Persönlichkeits- und Kompetenztrainings (beispielsweise bezüglich Kommunikation) sowie Trainings für Führungskräfte (etwa zur Personalführung) verstärkt vorangetrieben werden. Gerade bei den beiden letzten Trainingsarten sehen in der deutschen Ministerialverwaltung viele Führungskräfte ein Verbesserungspotenzial beim Fortbildungsprogramm für (Nachwuchs-)Führungskräfte.¹⁶ Bei der Konzeption der Fortbildungsmaßnahmen sollten altersspezifische Besonderheiten wie technisches Know-how und Lerntempo berücksichtigt werden. In Zeiten knapper Kassen sollten hinsichtlich der Finanzierung unterschiedliche Wege in Erwägung gezogen werden. Beispielsweise könnten über eine Kofinanzierung vom Beschäftigten geleistete Überstunden in Form einer Weiterbildung abgegolten werden. Dies wird bei mehreren großen Industrieunternehmen bereits erfolgreich praktiziert. Außerdem sollte die länderübergreifende Zentralisierung von Weiterbildungsmaßnahmen in Betracht gezogen werden. Derzeit herrscht vor allem für den nicht technischen Dienst eine sehr große Heterogenität der Fortbildungsstrukturen. Gerade in Zeiten, in denen „Transparenz, Vergleichbarkeit und Verwertbarkeit“ von Fortbildungsmaßnahmen auch im öffentlichen Dienst immer wichtiger werden, sollte jedoch geprüft werden, ob diese nicht regional oder auf der jeweiligen föderalen Ebene gebündelt und gegebenenfalls vereinheitlicht werden können.¹⁷ Als Beispiel hierfür könnte die auf Bundesebene seit 1969 existierende Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV) dienen, welche ressortübergreifend Fortbildungsmaßnahmen für die Bundesverwaltung anbietet. Des Weiteren könnte es sich lohnen, auch über den flächendeckenden Ausbau der häufig kosteneffizienteren Onlineschulungsmaßnahmen, wie zum Beispiel das Ilias-Programm, nachzudenken.¹⁸

Flexiblere Arbeitsgestaltungsmodelle

Die Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsplatzes wird nicht nur aufgrund der verlängerten Lebensarbeitszeit, sondern auch im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Elternzeit, Pflegezeit) flexibler werden müssen. Gerade junge Menschen legen auf diese Vereinbarkeit großen Wert, wie unter anderem die Shell-Jugendstudie von 2010 belegt.¹⁹ Hier ist der öffentliche Dienst in manchen Bereichen bereits Vorreiter. Er verfügt schon heute über eine Vielzahl an flexiblen Arbeitszeitmodellen, unter anderem Gleitzeit, Teilzeit, Jobsharing oder Telearbeit. Rund elf Prozent der Bundesbediensteten nutzten im Jahr 2011 Teilzeitangebote.²⁰ Bezieht man die Länderebene sowie die Kommunen mit ein, ist es sogar ein Viertel aller Beschäftigten. Beispiele für Vorreiterprojekte gibt es viele. So bieten verschiedene Bundesministerien „Eltern-Kind-Zimmer“ an. Diese ermöglichen es Eltern bei einer plötzlichen Erkrankung ihres Kindes, dieses mit

16 Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor (Hrsg.) (2009): Verwaltungsführung heute – Ergebnisse einer Führungskräftebefragung in der Ministerialverwaltung

17 Vgl. Elsner, M. (2009): Aufstiegsfortbildung im nicht technischen öffentlichen Dienst – Abschlussbericht: Entwicklungsprojekt 4.0848 des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)

18 Vgl. www.bakoev.bund.de

19 Vgl. Deutsche Shell Holding GmbH (Hrsg.) (2010): Jugend 2010–16. Shell-Jugendstudie

20 Vgl. Bundesministerium des Innern (2011): Der öffentliche Dienst des Bundes

in das Ministerium zu nehmen.²¹ Derartige Maßnahmen gilt es weiter auszubauen und auf diese Weise den Vorsprung gegenüber der Privatwirtschaft zu halten. Denn auch bei der Entscheidung für oder gegen den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber finden derartige Anreize immer mehr Berücksichtigung. Zusätzlich kann der öffentliche Dienst hier aber auch als Vorbild für die Privatwirtschaft dienen. Der Bund versucht beispielsweise mit seinem Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ ein gesellschaftliches Umdenken in diesem Bereich aktiv anzustoßen.²²

Flexibilisierung nicht nur über Arbeitszeitmodelle

Da sich die Flexibilisierungsmaßnahmen auch im öffentlichen Dienst derzeit häufig ausschließlich auf den Faktor Zeit beziehen und andere Anreize vernachlässigt werden, sollte die Verbindung von Arbeitszeitkonten mit anderen Instrumenten (zum Beispiel Gesundheitsprävention) verstärkt vorangetrieben werden. Besonders im Hinblick auf die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und die Reduktion des hohen Krankenstandes im öffentlichen Dienst²³, der teilweise durch die erhebliche physische und psychische Belastung (zum Beispiel im Polizeidienst) begründet wird, ist eine aktive Gesundheitsförderung wichtig. Diese lässt sich mit einer flexibleren Arbeitsgestaltung verbinden. Bereits heute bieten einige Behörden Inhouse-Maßnahmen wie Rückenschulungen, Gymnastikkurse und vergleichbare Aktionen an.²⁴ Hier sollte noch gezielter auf die Bedürfnisse der einzelnen Beschäftigungsgruppen eingegangen werden.

Systematische Förderung für Mitarbeiter „45 plus“

Aufgrund der steigenden Anzahl an älteren Arbeitnehmern im öffentlichen Dienst muss gerade die Gruppe der über 45-Jährigen systematisch gefördert werden. Die sich verändernde Altersstruktur hat zur Folge, dass ältere Arbeitnehmer immer mehr zu einer unverzichtbaren Personalressource werden. Da eine vertikale Karriereentwicklung bereits ab 45 Jahren oftmals nicht mehr möglich ist oder vom Mitarbeiter vielleicht auch nicht angestrebt wird, sollte über horizontale Entwicklungsmöglichkeiten nachgedacht werden. Jobrotationen innerhalb von Abteilungen, Behörden oder sogar behördenübergreifend stellen hier eine Gelegenheit zur Weiterentwicklung dar – dabei ändert sich der Aufgabenbereich, jedoch nicht zwangsläufig die Hierarchieebene. Besonders gefördert wird dies schon jetzt bei Führungskräften und sollte auf andere Hierarchieebenen ausgeweitet werden. Jedoch ist umstritten, ob eine Pflicht zur Jobrotation flächendeckend eingeführt werden soll, da für den Erfolg eines solchen Wechsels nicht nur der Wunsch des Mitarbeiters, sondern auch ein aktives Wissensmanagement entscheidend ist. Das Land Nordrhein-Westfalen zum Beispiel fördert und fordert Jobrotationen in vielen Bereichen bereits seit über zehn Jahren, wobei in der Finanzverwaltung ein Stellenwechsel nach fünf bis sieben Jahren vorgesehen ist.²⁵

Um einen effektiven Wissenstransfer zu gewährleisten und das Verständnis zwischen den Generationen zu fördern, sind altersgemischte Teams eine gute Methode. Hierzu kann zum Beispiel ein Mentoring-Programm für Neueinsteiger oder aber auch die gemeinsame Arbeit an Projekten dienen. Derartige Programme bringen erfahreneren Mitarbeitern auch eine Wertschätzung für ihr bisher gesammeltes Wissen und ihre geleisteten Dienste entgegen.

21 Vgl. Bundesministerium des Innern (2012): Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Homepage des BMI: www.bmi.bund.de, Stichwort „Das BMI als Arbeitgeber“ [Stand: 31.7.2012])

22 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: www.erfolgsfaktor-familie.de

23 Vgl. Bundesministerium des Innern (2011): Gesundheitsförderungsbericht 2010 der unmittelbaren Bundesverwaltung

24 Vgl. unter anderem: Bundesministerium des Innern (2011): Gesundheitsförderungsbericht 2010 der unmittelbaren Bundesverwaltung; Bayerischer Landtag (2011): Schriftliche Anfrage des Abgeordneten Günther Felbinger FW vom 9.12.2010 zur finanziellen Ausstattung des Gesundheitsmanagements (Drucksache 16/8208 vom 29.4.2011)

25 Vgl. Stakenkötter, C. (2009): Skill-Management in der Finanzverwaltung NRW – Optimierung des Jobrotationsprinzips in der Finanzverwaltung NRW durch ein IT-gestütztes Skill-Management-System

Schlussfolgerungen und Ausblick

Der öffentliche Dienst muss nicht nur die strukturellen Voraussetzungen schaffen, um den demografischen Wandel gesellschaftlich bewältigen zu können; er muss ihn auch in seinen eigenen Reihen meistern. Gegenüber (potenziellen) Mitarbeitern müssen die Vorteile zur Privatwirtschaft, wie die Arbeitsplatzsicherheit, hervorgehoben und mit neuen Maßnahmen vor allem hinsichtlich flexibler Karriereentwicklung und leistungsorientierter Bezahlung ergänzt werden. Hier gibt es wie dargestellt bereits viele gute Ansätze, jedoch erscheinen diese noch unkoordiniert und werden vor allem noch nicht flächendeckend umgesetzt. Dies ist unter anderem der föderalen Struktur geschuldet, die sich – wie zum Beispiel bei der Reform des Dienstrechts – auch im öffentlichen Dienst auswirkt. Dem Austausch mit der Privatwirtschaft, die sich in vielen Bereichen den gleichen Herausforderungen gegenüber sieht, sollte sich der öffentliche Dienst dabei nicht verweigern. Dieser Austausch sollte jedoch auf Gegenseitigkeit beruhen, da auch die Privatwirtschaft vom öffentlichen Dienst – etwa im Bereich der Teilzeitmodelle – durchaus lernen kann. Es gilt die richtigen Personalmanagementinstrumente zu wählen und diese an die Gegebenheiten des öffentlichen Dienstes anzupassen. Dazu müssten ergänzend auch neue Instrumente erprobt werden.

Nutzung von Synergien im öffentlichen Sektor und Austausch mit der Privatwirtschaft

Des Weiteren sollte über langfristige Kooperationen zwischen den einzelnen Behörden und der Bundesagentur für Arbeit (BA) nachgedacht werden, um mögliche Synergien zu nutzen. Dem Wunsch der Behörden, gut geschultes Personal einzustellen, kann das Ziel der BA, ihren Kunden Arbeitsplätze zu vermitteln, entsprechen. Als jüngstes Beispiel hierfür kann die Kooperation zwischen der Deutschen Bahn und der BA dienen, die vor allem bei der Rekrutierung und Weiterqualifizierung besser zusammenarbeiten möchten. Ihr Ziel ist es, „Schüler, Berufserfahrene und benachteiligte Gruppen am Arbeitsmarkt erfolgreich zu vermitteln, frühzeitig zu qualifizieren und damit dem steigenden Fachkräftebedarf bei der Deutschen Bahn entgegenzuwirken.“²⁶ Auch das Projekt der Bundesregierung „Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung“ fördert durch die Entwicklung von Leitfäden ein Umdenken im Personalwesen.²⁷

Ebenso sollte der öffentliche Dienst den demografischen Wandel als Chance betrachten. Gerade Neu- und Quereinsteiger bieten die Möglichkeit, den Kulturwandel hin zu einem zukunftsfähigen Staatswesen weiter voranzutreiben. Es gilt, den demografischen Wandel zu bewältigen und gleichzeitig effektive und effiziente Verwaltungsarbeit für die Bürgerinnen und Bürger zu leisten. ■

Stefanie Beck

²⁶ Vgl. innovative Verwaltung (2012): Bundesagentur für Verwaltung: Kooperation mit der Deutschen Bahn, Link: <http://www.innovative-verwaltung.de/index.php?do=show&id=8254&alloc=209> (Stand: 25.7.2012)

²⁷ Vgl. Die Bundesregierung (2012): Das Projekt der Bundesregierung „Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung“, Link: www.verwaltung-innovativ.de