

# **Follow-up Erhebung**

## **im Anschluss an die Bundes- MitarbeiterInnenbefragung 2011**

November 2014

### **Inhaltsverzeichnis**

Zusammenfassung .....	2
1. Kommunikation der Ergebnisse.....	2
2. Handlungsfeld Leistungs- und Wirkungsorientierung der Arbeitserfüllung .....	3
3. Handlungsfeld Mobilität und Flexibilität.....	4
4. Handlungsfeld Change Management.....	6
5. Demografie .....	8

## Zusammenfassung

Wie bereits zuvor im Jahr 2007 wurde auch 2011 von der Sektion III des Bundeskanzleramtes in Kooperation mit allen Ressorts und Obersten Organen eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundes durchgeführt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren eingeladen diesen Kommunikationsweg zu nutzen, um ihrem Dienstgeber ihre Sichtweisen mitzuteilen und damit die Zukunft der Bundesverwaltung aktiv mitzugestalten. Anschließend wurden die bundesweiten Ergebnisse von den Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern aller Ressorts im Rahmen zweier Workshops analysiert und drei wesentliche Handlungsfelder für Verbesserungsmaßnahmen („Follow-up“) identifiziert:

- Leistungs- und Wirkungsorientierung der Arbeitserfüllung
- Mobilität und Flexibilität
- Change Management

Innerhalb dieser Themenbereiche wurden - im Sinne einer „Querschnittsmaterie“ – insbesondere Aspekte der Demografie als bedeutsam erachtet.

Der vorliegende Bericht soll nun einen Überblick über Aktivitäten bieten, die im Sinne dieser Handlungsfelder seit der letzten Befragung 2011 durch die Sektion III des Bundeskanzleramtes bzw. beispielhaft in den Ressorts umgesetzt wurden.

## 1. Kommunikation der Ergebnisse

Die bundesweiten Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung des Bundes 2011 wurden allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bundes verfügbar gemacht. Sie sind auf der Website Öffentlicher Dienst (<https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/> Bereich Moderner Arbeitgeber, Kapitel Personalentwicklung) abrufbar. Sie finden dort sowohl eine übersichtliche Zusammenfassung der wesentlichen Resultate als auch eine umfassende Sammlung aller Ergebnisse in Tabellenform.

Neben diesen zentral von der Sektion III des Bundeskanzleramtes zur Verfügung gestellten Informationen wurden die Ergebnisse der Befragung auch innerhalb der Ressorts aktiv an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert, etwa im jeweiligen Ressort-Intranet oder in MitarbeiterInnen-Zeitungen. Zum Teil wurden ergänzend auch zielgruppenspezifische Informationen erarbeitet (z.B. für einzelne Fachbereiche) und in Workshops erörtert.

Im Rahmen der jährlich stattfindenden Tagungen wurden auch die Personalleiterinnen und Personalleiter des Bundes von der Sektion III des Bundeskanzleramtes über die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung und geplante Follow-up-Maßnahmen informiert.

## 2. Handlungsfeld Leistungs- und Wirkungsorientierung der Arbeitserfüllung

In der Befragung 2011 zeigte sich eine durchwegs hohe Tätigkeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundes. Sie können sich mit ihren Aufgaben in hohem Maß identifizieren und schöpfen Motivation aus dem Gefühl gute Arbeit zu leisten. Allerdings fehlt teils die Vereinbarung klarer individueller Ziele und auch der Beitrag der eigenen Arbeit an der Gesamtleistung des Ressorts wird oft nicht ausreichend klar. Gleichzeitig gewinnt durch die Einführung der wirkungsorientierten Haushaltsführung im Jahr 2013 der zielgerichtete Personaleinsatz im Bund an Bedeutung.

### MitarbeiterInnengespräch

Dem MitarbeiterInnengespräch kommt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle zu. Es bietet einerseits die Gelegenheit, zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter individuelle Ziele zu vereinbaren und gleichzeitig die Ziele der eigenen Organisationseinheit zu reflektieren.

In der Überarbeitung der Unterlagen im Anschluss an die Befragung 2011 wurde diesem „Blick auf das große Ganze“ besondere Bedeutung zugemessen. Im Leitfaden zum MitarbeiterInnengespräch wird unter anderem das „Herunterbrechen“ von abstrakten politischen Zielsetzungen eines Ressorts über die im Budget abgebildeten Wirkungsziele bis auf MitarbeiterInnenebene beschrieben und nachvollziehbar gemacht.

Auch die Formulare zum MitarbeiterInnengespräch wurden verbessert. Sie bilden den Rahmen für das Gespräch und dienen als Ergebnisprotokoll. Zielsetzung der Neugestaltung war insbesondere die Erhöhung von Benutzerfreundlichkeit und Übersichtlichkeit, um Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter optimal zu unterstützen.

Ergänzend werden von der Verwaltungsakademie des Bundes Schulungen insbesondere für Führungskräfte angeboten, um den erfolgreichen Einsatz dieses wichtigen Managementinstruments zu gewährleisten.

Weiterführende Informationen:

- Website Öffentlicher Dienst (Bundesintranet): <http://oeffentlicherdienst.intra.gv.at/> (Personalmanagement/ Personalentwicklung/Mitarbeitergespräch)
- Verwaltungsakademie des Bundes: <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/vab/> (Kapitel Bildungsprogramm)

### Information und Schulung zu Wirkungsorientierung

Jedes Ministerium erarbeitet jährlich eine mittelfristige Strategie und definiert übergeordnete Wirkungsziele, die die angestrebten Wirkungen in der Gesellschaft beschreiben. In den

einzelnen Organisationseinheiten (Sektionen, nachgeordneten Dienststellen,...) werden darauf aufbauend eigene Wirkungsziele und entsprechende Arbeitsprogramme entwickelt.

Die Kommunikation dieser Organisationsziele an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt neben dem MitarbeiterInnenengespräch auch über andere Kommunikationskanäle der einzelnen Ressorts. Eine wichtige Rolle spielen dabei Ressort-Intranet, MitarbeiterInnenzeitungen und entsprechenden Informationsveranstaltungen. Auch in Arbeitstreffen der Führungsebenen (Jour-fixes, Klausuren,...) werden die Wirkungsziele des Ressorts und der eigenen Organisation thematisiert.

Um die Leistungs- und Wirkungsorientierung für die MitarbeiterInnen „greifbar“ zu machen und gleichzeitig eine Hilfestellung bei der Umsetzung zu leisten gibt es ein umfassendes Schulungsprogramm der Verwaltungsakademie des Bundes sowie die Integration der Schulung zu Wirkungsorientierung in die Grund- und Führungskräfte-Ausbildung. Unterstützend werden von den Ressorts teilweise auch eigene Leitfäden und Informationsmaterialien für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereitgestellt.

Weiterführende Informationen:

- Website Öffentlicher Dienst: <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at> (Bereich Wirkungsorientierte Verwaltung)
- Verwaltungsakademie des Bundes: <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/vab> (Kapitel Bildungsprogramm)

### **3. Handlungsfeld Mobilität und Flexibilität**

Die Ergebnisse der MitarbeiterInnenbefragung 2011 wiesen auf eine oft pessimistische Einschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer eigenen Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen hin. Es zeigte sich auch eine eher geringe Bereitschaft zu Mobilität, und zwar sowohl ressortintern als auch ressortübergreifend.

Die Herausforderung besteht in diesem Bereich also darin, durch Information und Bewusstseinsbildung den MitarbeiterInnen des Bundes neue Perspektiven zu eröffnen und gleichzeitig die Rahmenbedingungen für Mobilität zu verbessern.

#### **Jobbörse der Republik**

Die Jobbörse und das Mobilitätsmanagement des Bundeskanzleramtes unterstützen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der konkreten Umsetzung beruflicher Veränderungswünsche und dem freiwilligen Wechsel innerhalb des gesamten Bundesdienstes. Immerhin ist der Bundesdienst mit mehr als 130.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der größte Arbeitgeber des Landes und bietet vielfältige Einsatzbereiche und Karrieremöglichkeiten.

Die interne Jobbörse eröffnet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, nach ausgeschriebenen Stellen in der Jobbörse zu suchen und sich auf offene Stellen zu bewerben. Durch eine Anmeldung in der Karrieredatenbank können sich die Bundesbedienstete unverbindlich mit einem Karriereprofil präsentieren und von den personalaufnehmenden Dienststellen kontaktiert werden, sobald eine passende Stelle zu besetzen ist.

Im Frühjahr 2012 wurde diese Karrieredatenbank erneuert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundes können sich seither selber registrieren und mittels Karriereprofil präsentieren – wenn sie wollen auch anonym. Sie haben jederzeit Zugriff auf Ihre Daten und können Ergänzungen vornehmen oder den Zugriff von personalaufnehmenden Dienststellen wieder unterbinden. Mit dem Karriereprofil können Sie sich auch in Fällen, in denen eine Online-Bewerbung vorgesehen ist auf eine konkrete offene Stelle direkt bewerben.

Der Kreis der Ausschreibungen wurde deutlich erweitert: Seit April 2013 finden sich praktisch alle Stellenausschreibung des Bundesdienstes in der Jobbörse. Außerdem wurde der Zugang mittels Bürgerkarte realisiert und vereinfacht so das Login.

Als weitere Verbesserung wurde die Oberfläche der Suche nach Stellenausschreibungen im Herbst 2014 modernisiert. So wurde beispielweise die Suche über eine Österreichkarte ermöglicht, die Ergebnisliste wird dynamisch und damit wesentlich schneller generiert.

Weiterführende Informationen:

- Jobbörse der Republik (<https://www.jobboerse.gv.at/>)

## **Individuelle Entwicklungs- und Fördermaßnahmen**

Die berufliche Entwicklung sowie die Vereinbarung individueller Entwicklungs- und Fördermaßnahmen sind Teil des verpflichtenden jährlichen MitarbeiterInnengesprächs zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten im Bundesdienst. Neben der Planung individueller Fördermaßnahmen bildet es die Basis für die ressortweite Erhebung des Bildungsbedarfs bzw. bedarfsgerechte Gestaltung des Fortbildungsangebotes. Die neu gestalteten Unterlagen zum MitarbeiterInnengespräch bieten mit einem eigenen Abschnitt zur Erörterung beruflichen Weiterentwicklung und darauf aufbauenden Qualifizierungsvereinbarungen einen wesentlichen Baustein, um der Gefahr von Perspektivlosigkeit und Motivationsverlust entgegenzuwirken.

Maßnahmen zur Förderung ressortinterner und ressortübergreifender Mobilität werden im Bundesdienst als wesentliche Personal- und Motivationsentwicklungsinstrumente angesehen. Durch Praktika, Rotation und Austausch innerhalb des eigenen und mit anderen Ressorts wird Mobilität praktisch gelebt und ist wesentlicher Bestandteil der täglichen Arbeit. Job-Rotationen sind darüber hinaus in vielen Ressorts Teil der Grundausbildung und auch internationale Praktika bzw. Austauschprogramme werden angeboten.

Von der verstärkten Mobilitätsförderung und Talentmanagement in den Ressorts profitieren jedoch nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die verbesserte Rahmenbedingungen für ihre berufliche Entwicklung vorfinden. Auch die Organisationseinheiten können auf diese Weise

Veränderungswünsche ihrer Beschäftigten nützen um den aktuellen bzw. künftigen Bedarf an qualifiziertem Personal abzudecken.

## **Das Mobilitätsmanagement des Bundeskanzleramtes**

Mit dem Mobilitätsmanagement im Bundesdienst wurde ein interner Arbeitsmarkt in der Bundesverwaltung etabliert.

Die Schaffung eines internen Arbeitsmarkts stellt ein zentrales Instrument des bedarfs- und qualifikationsorientierten Personaleinsatzes dar. Stetige (Weiter-) Entwicklungen von Aufgaben und Anforderungen des Bundesdienstes machen strukturelle Anpassungen erforderlich. Das Mobilitätsmanagement fördert den dadurch entstehenden personellen Ausgleich. Auf diese Weise wird die berufliche Neuorientierung unterstützt und der Wissenstransfer durch langjähriges Erfahrungswissen gefördert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten die Chance, sich beruflich weiterzuentwickeln und neue Karrierewege einzuschlagen.

Die Planstellenbesetzungsverordnung 2012 verfolgt das Ziel, die interne Mobilität im Bundesdienst zu erhöhen. Demnach sollen künftig bei der Besetzung von Planstellen möglichst bereits dem Bundesdienst angehörige Personen (bundesinterne Nachbesetzung) herangezogen und dadurch der interne Arbeitsmarkt im Bundesdienst gestärkt werden. Bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für die Stellenbesetzung im Sinne der Planstellenbesetzungsverordnung 2012 bietet das Mobilitätsmanagement des Bundeskanzleramtes den Ressorts Unterstützung.

Im Rahmen des Mobilitätsmanagements werden die entsprechenden technischen Tools in Form der Karrieredatenbank sowie der Jobbörse genutzt. Die Kontaktaufnahme erfolgt über die im Karriereprofil hinterlegte Kontaktmöglichkeit.

Weiterführende Informationen:

- Folder „Nützen Sie Ihre Chance! Karriere im Bundesdienst“  
<https://www.oeffentlicherdienst.gv.at> (Publikationen der Sektion III)

## **4. Handlungsfeld Change Management**

“Nichts ist so beständig wie der Wandel”. (Heraklit ca. 540-480 v. Chr.)

Eine der größten Herausforderungen für eine moderne öffentliche Verwaltung ist es, in transparenter und kundenorientierter Weise zu arbeiten, ohne dabei hohe Verwaltungskosten zu verursachen. Laufend sind bestehende Prozesse zu optimieren, aber auch neue Strategien zu entwickeln, damit langfristig Veränderung bewirkt werden kann. Eine positive Unternehmenskultur, in der Innovation gefördert und die zukunftsgestaltenden Führungskräfte aktiv unterstützt werden, bildet eine fruchtbare Grundlage für das Gelingen von Change-Prozessen, Projekten und umzusetzenden Strategien.

In der MitarbeiterInnenbefragung 2011 zeigte sich, dass der Lernfähigkeit der eigenen Organisation von den Beschäftigten oftmals kein allzu gutes Zeugnis ausgestellt wird. Insbesondere die Organisation von Arbeitsabläufen, der Umgang mit Konflikten, die Fehlerkultur oder das Aufgreifen von Verbesserungsvorschlägen und neuen Ideen wird teils mangelhaft erlebt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigten grundsätzlich Bereitschaft, Veränderungsprozesse mitzutragen, fühlten sich jedoch häufig nicht ausreichend informiert.

## **Organisationsentwicklung**

In den Ressorts wurden daher vielfältige Maßnahmen zur Organisationsentwicklung gesetzt um die Anpassungs-, Veränderungs- und Steuerungskompetenz und die Konfliktkultur zu verbessern. Dazu zählen Initiativen des Ideenmanagements oder ressortinternen Vorschlagswesens ebenso wie entsprechende Schulungen der Führungskräfte oder Maßnahmen zur Teamentwicklung.

In den letzten Jahren wurden auch mehrere Aufgabenkritik- und Qualitätsmanagementprojekte gestartet um Aufgaben, Abläufe und Geschäftsprozesse kritisch zu durchleuchten und die zunehmend knappen Personalressourcen zielgerichtet einzusetzen.

## **Change-Werkstatt der Verwaltungsakademie**

Für einen erfolgreichen Change-Prozess sollen Führungskräfte Veränderung vorleben, kraftvoll steuern und das Team durch eine offene Kommunikation für die Veränderung gewinnen und Verbündete finden. Dabei unterstützt sie die Verwaltungsakademie des Bundes mit Weiterbildungsmaßnahmen. Es kann die Change-Werkstatt besucht werden, die sich aus mehreren auch einzeln buchbaren Seminaren zusammensetzt. Durch den Besuch dieser Seminare erproben Führungskräfte und mit Change-Prozessen betraute Mitarbeitende praxisnahe Tools und erhalten wesentliche Impulse für eigene Veränderungsvorhaben, um aktuelle und zukünftige Veränderungen im eigenen Zuständigkeitsbereich gezielter vorantreiben zu können. Auch wird ihnen das Handwerkzeug für das konkrete Aufsetzen und Aufrechterhalten von Veränderungsprozessen vermittelt. Die Führungskräfte können sich auch explizit mit ihrer eigenen Rolle auseinander setzen, um mit der passenden Haltung eine höhere Effektivität zu erreichen. Für den Besuch aller Seminare innerhalb von 2 Jahren wird ein Lehrgangszertifikat ausgestellt.

Treten nach dem Besuch der Change-Werkstatt während des eigenen Change-Prozesses noch Fragen auf bzw. entsteht Unterstützungsbedarf, kann anschließend noch Einzel-Coaching beantragt werden. Darüber hinaus organisiert die Verwaltungsakademie des Bundes auch gerne bedarfsorientierte Begleitmaßnahmen, sogenannte Tailor made Angebote, die in Umfang und Inhalt auf die jeweiligen Organisationseinheit abgestimmt werden, um zusätzlich maßgeschneiderte Lösungen zu ermöglichen.

Weiterführende Informationen:

- Verwaltungsakademie des Bundes: <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/vab>

## Einzelcoaching für Führungskräfte

Im Bedarfsfall können Führungskräfte persönliche Unterstützung durch Einzelcoaching in Anspruch nehmen. Dabei werden Situationen sehr spezifisch analysiert und individuelle Antworten auf berufsbezogene Fragestellungen gefunden. Die Begleitung eines Veränderungsprozesses ist dabei allerdings nur ein Aspekt.

Unter anderem wird Coaching auch sinnvoll angewendet als Ergänzung eines Teamprozesses, zur Um- und Neuorganisation eines Arbeitsbereichs, um persönliche Entwicklungsziele zu definieren und Visionsarbeit zu leisten, zur Konfliktberatung bzw. Unterstützung bei problematischen Interaktionssituationen und zur Verbesserung des eigenen Ressourcenmanagements zur Burn-out-Prävention.

Coaching kann einerseits im jeweils eigenen Ressort oder andererseits auch im Dienstweg oder vertraulich direkt bei der Verwaltungsakademie des Bundes beantragt werden.

Weiterführende Informationen:

- Verwaltungsakademie des Bundes: <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/vab>

## 5. Demografie

Die Mitarbeiterbefragung 2011 hat gezeigt, dass hinsichtlich der Fragenbeantwortung häufig Altersunterschiede vorliegen: jüngere (unter 35-Jährige) und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ab 56 Jahre) schnitten tendenziell besser ab als die mittlere Altersgruppe. Daraus kann man ableiten, dass es wichtig ist differenzierte Personalentwicklungskonzepte und –maßnahmen zu erarbeiten.

### Publikation „Handlungsfeld Demografie im Personalmanagement“

Die Publikation „Handlungsfeld Demografie im Personalmanagement“ der Sektion III des Bundeskanzleramtes setzt genau an diesem Punkt an und bietet einerseits umfangreiches Datenmaterial rund um das Thema Demografie, andererseits wichtige Handlungsfelder um auf den bevorstehenden Wandel reagieren zu können. Die Thematik wird aus gesellschaftlicher, individueller und organisationsbezogener Sichtweise beleuchtet.

- Die gesellschaftliche Perspektive beantwortet die Fragestellung, wie junge Menschen angesprochen bzw. in der Arbeitswelt qualifiziert werden können. Die Handlungsfelder „Attraktiver Arbeitgeber“, „Recruiting“, „Lehrlingsausbildung“ sowie „Praktika im Bundesdienst“ werden in diesem Zusammenhang näher beleuchtet.
- Die individuelle Perspektive beinhaltet die Handlungsfelder „Führung“, „Motivation und Arbeitsfähigkeit“, „Gesundheitsförderung“ sowie „Personalentwicklung und Aus- und Weiterbildung“. Es wird die Frage beantwortet, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fit für innovative Zukunftslösungen gehalten werden können.



- Die organisatorische Perspektive bietet Antworten auf die Frage welche organisatorischen Voraussetzungen in diesem Zusammenhang förderlich sind. Die Handlungsfelder dieser Perspektive sind: „Flexibilität und Robustheit“, „Wissensmanagement“, „Mobilität“ und „Shared Services“.

Neben der Bewusstseinsbildung und Bereitstellung einer fundierten Entscheidungsgrundlage stellt der Informationsvorsprung - als Basis für Change-Prozesse - eine zentrale Zielsetzung der Publikation dar.

Weiterführende Informationen:

- Publikation „Handlungsfeld Demografie im Personalmanagement“  
<https://www.oeffentlicherdienst.gv.at> (Publikationen der Sektion III)

## Gesundheitsmanagement

Ein wesentlicher Aspekt einer älter werdenden Belegschaft ist die Gesundheitsförderung. In den Ressorts werden in diesem Bereich umfassende Maßnahmen gesetzt. Vielfach gehen die Aktivitäten deutlich über einzelne punktuelle Maßnahmen, wie beispielsweise Gratisobstaktionen oder Angebote für Wirbelsäulengymnastik hinaus. Mehrere Ressorts wurden in den letzten Jahren bereits für ganzheitliches Gesundheitsmanagement mit dem Gütesiegel für Betriebliche Gesundheitsförderung ausgezeichnet.

Die Verwaltungsakademie des Bundes unterstützt mit einem breiten Angebot an themenspezifischen Seminaren, z.B. zu Burnout Prävention und Stressmanagement. Ergänzend werden in einzelnen Ressorts spezielle, maßgeschneiderte Kurse für die Generation 50+ angeboten.

Weiterführende Informationen:

- Publikation „Fehlzeitenstudie 2013 und Gesundheitsförderung“  
<https://www.oeffentlicherdienst.gv.at> (Publikationen der Sektion III)
- Verwaltungsakademie des Bundes: <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/vab> (Kapitel Bildungsprogramm)

## Alter(n)sgerechte Arbeitsplätze

Bewusstseinsbildung innerhalb der Organisation, Schulungsangebote für Führungskräfte sowie betroffene Beschäftigte und nicht zuletzt die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen sind die tragenden Säulen bei der Gestaltung von alter(n)sgerechten Arbeitsplätzen. Diese kommen nicht nur älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugute, die möglichst lange motiviert und leistungsfähig im Arbeitsleben gehalten werden sollen, sondern schaffen optimale Arbeitsbedingungen für die gesamte Belegschaft.

Weiterführende Informationen:

- Publikation „Handlungsfeld Demografie im Personalmanagement“  
<https://www.oeffentlicherdienst.gv.at> (Publikationen der Sektion III)

## Wissensmanagement

Durch den demografischen Wandel – insbesondere durch steigende Zahlen an Personalabgängen durch Pensionierungen) besteht die Gefahr des Know-how-Verlusts in betroffenen Organisationseinheiten.

Eine interministerielle Arbeitsgruppe hat im Zeitraum von Herbst 2011 bis zum Herbst 2012 eine Bundesstrategie Wissensmanagement erarbeitet. Aus der gemeinsamen Vision wurden neun strategische Ziele abgeleitet und durch Maßnahmen zur Umsetzung konkretisiert.

In den Ressorts wurden darauf aufbauend bereits wichtige Schritte zur Wissenssicherung gesetzt, sei es durch proaktive Nachfolgeplanung, durch die Einbindung von aus dem aktiven Dienst ausgeschiedenen Kolleginnen und Kollegen als Senior Experts oder mittels anderer Modelle zur Wissensweitergabe an jüngere bzw. nachfolgende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Weiterführende Informationen:

- Publikation „Bundesstrategie Wissensmanagement“ <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at>  
(Publikationen der Sektion III)