

# Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst

Eine Befragung zu Bindungsfaktoren  
in der Verwaltung

Unterstützt von:



Wissenschaftliche Partner



Eine Initiative von



# Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst

Eine Befragung zu Bindungsfaktoren  
im Öffentlichen Dienst

## Über Next:Public

Wandel braucht Gestalterinnen und Gestalter. Die Next:Public GmbH mit Sitz in Berlin ist spezialisiert auf die strategische Kommunikations- und Personalberatung der Öffentlichen Hand und ihr nahestehender Einrichtungen.

Zu den Beratungsleistungen gehören die Bereiche Kommunikationsstrategie, Arbeitgebermarken, Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Next:Public unterstützt öffentliche Organisationen dabei, Aufgaben, Strukturen und Prozesse zu optimieren und für die Zukunft fit zu machen.

## Publikationen

Verwaltung in Krisenzeiten: Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst:

→ [Teil I \(2020\)](#)

→ [Teil II \(2021\)](#)

Die Unbeachteten – Ein Vergleich der Arbeitgeberattraktivität des Öffentlichen Dienstes aus Sicht von Mitarbeiter\*innen und Bewerber\*innen:

→ [Die Unbeachteten \(2020\)](#)

Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019 – Gradmesser der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden aller Fachrichtungen bundesweit:

→ [Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst \(2019\)](#)



# Einleitung

Der Öffentliche Dienst steht vor einem Jahrzehnt des personellen Wandels. Über 1,3 Millionen der insgesamt 4,9 Millionen Beschäftigte im öffentlichen Dienst werden in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand gehen.<sup>1</sup> Hinzu kommt ein wachsender Personalbedarf der öffentlichen Hand in wichtigen Handlungsfeldern, wie beispielsweise in der frühkindlichen Bildung, in Schulen und Berufsschulen oder im Gesundheitsdienst. Allein zur Umsetzung der Verwaltungsdigitalisierung fehlen derzeit mindestens 33.000 IT-Fachkräfte in den Verwaltungen in Bund, Ländern und Kommunen.<sup>2</sup>

Dieser hohe Personalbedarf der öffentlichen Hand trifft auf einen „Arbeitsmarkt der Chancen“, auf dem Beschäftigte und potentielle Arbeitnehmer\*innen selbstbewusst ihre Bedürfnisse gegenüber den Arbeitgebern und Dienstherrn vertreten. Um in diesem Wettbewerb zu bestehen, muss sich die Personalpolitik der öffentlichen Arbeitgeber\*innen den Anforderungen der „neuen Arbeitswelt“ stellen: Diversität, Vereinbarkeit, gesellschaftliche Mitwirkung, Wertschätzung aber auch Mitgestaltung rücken ins Zentrum der Personalarbeit. Und die Digitalisierung verändert Anforderungsprofile und Kompetenzen im öffentlichen Dienst – von technischen Fähigkeiten bis zu „soft skills“ wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten. Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung beschleunigt. Noch nie zuvor haben so viele Beschäftigte des öffentlichen Dienstes im Homeoffice gearbeitet. Sie haben erfolgreich ihre tägliche Arbeit stärker selbst organisiert und wollen diese Erfahrungen und die gewonnene Freiheit mit großer Mehrheit beibehalten.<sup>3</sup>

Um die großen anstehenden Zukunftsaufgaben mit gesunden, motivierten, engagierten und kompetenten Verwaltungsmitarbeiter\*innen umsetzen zu können und neue Beschäftigte für diese staatlichen Gestaltungsaufgaben zu gewinnen, dafür gibt das hier vorliegende Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst wichtige Einblicke und Handlungsempfehlungen, indem es die zu Wort kommen lässt, um die es geht: die Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter.

**Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!**

Ihr Team der Next:Public

---

<sup>1</sup> Siehe dazu: DGB: Personalreport Öffentlicher Dienst 2021, abzurufen unter: <https://www.dgb.de/++co++d3a2ac8a-2a99-11ec-9355-001a4a160123>

DBB Beamtenbund und Tarifunion, Monitor Öffentlicher Dienst 2021, abzurufen unter: [https://www.dbb.de/fileadmin/user\\_upload/globale\\_elemente/pdfs/2021/2021\\_monitor-oe-d.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2021/2021_monitor-oe-d.pdf)

<sup>2</sup> Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2021): Verwaltung digital – doch wer macht's?, abzurufen unter: [https://publicgovernance.de/media/Verwaltung\\_digital\\_Personalbedarf\\_IT-Fachkraefte.pdf](https://publicgovernance.de/media/Verwaltung_digital_Personalbedarf_IT-Fachkraefte.pdf)

<sup>3</sup> Vgl. Next:Public (2020): Verwaltung in Krisenzeiten, 89 % der Verwaltungsmitarbeiter\*innen würden auch zukünftig gerne die Möglichkeit haben im Homeoffice zu arbeiten, S. 46, abzurufen unter: <https://nextpublic.de/studie-verwaltung-in-krisenzeiten/>

# Daten & Fakten



**1.5**  
Monate



**7.490**  
Mitarbeiter\*innen



**39**  
Fragen



**299.060**  
Datensätze



**7**  
Partner

## Befragung

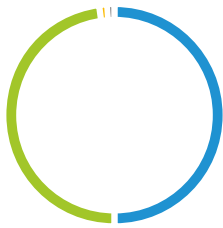
Die Befragung wurde nach gängigen wissenschaftlichen Standards entworfen und getestet. Die Qualitätskontrolle wurde durch Prof. Dr. Hammerschmid, Centre for Digital Governance der Hertie School, durchgeführt. Erhebungsmethode: Webgestützte Umfrage via LamaPoll im Erhebungszeitraum 14. April 2021 bis 28. Mai 2021. Versendung der Befragung durch den dbb beamtenbund und tarifunion an seine Mitgliedsorganisationen, den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) an die Mitgliedsorganisationen des öffentlichen Dienstes, Aufruf zur Beteiligung über die AG Personal in der digitalen Verwaltung, per Mail an Funktionspostfächer auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene durch Next:Public, Aufruf über Social Media und durch die weiteren Partner der Studie.

## Teilnehmende

Insgesamt haben 9.049 Verwaltungsmitarbeiter\*innen aller Ebenen aus ganz Deutschland an der Umfrage teilgenommen. Für die Auswertung der vorliegenden Studie wurden die Teilnehmenden berücksichtigt, die mindestens die ersten vier Fragen vollständig beantwortet haben. Die Auswertung umfasst damit 7.490 Teilnehmer\*innen. Die Anzahl der Teilnehmenden reduziert sich durch Abbruch oder nicht Beantwortung im Laufe der Umfrage auf 6.916 Personen. Die Ergebnisse einzelner Fragen, beziehen sich immer auf die Anzahl der Personen, die die entsprechende Frage beantwortet haben. So können einzelne Fragen auch eine niedrigere Grundgesamtheit als die hier angegebenen Werte aufweisen.

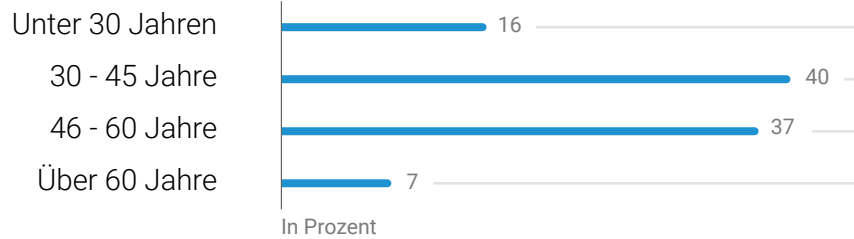
# Soziodemografische Daten der Verwaltungsbefragung

## Geschlecht

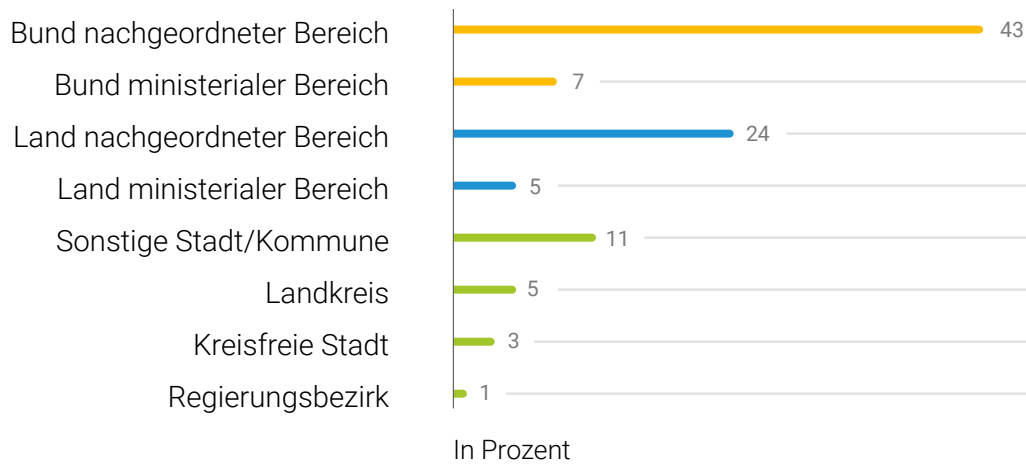


● Männlich	50 %	● Divers	1 %
● Weiblich	48 %	● keine Angabe	1 %

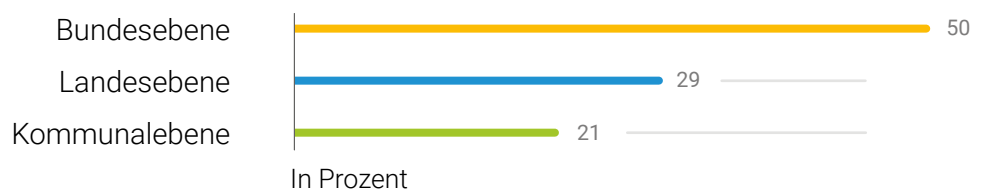
## Altersstruktur



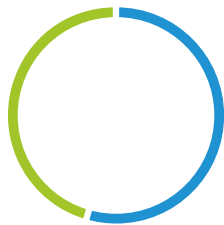
## Mein Dienstherr ist



## Nach Ebenen

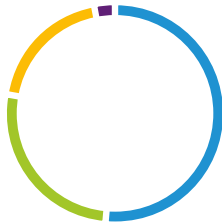


## Status



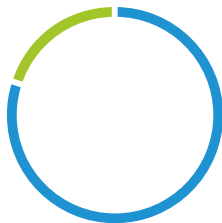
- Beamte/r (bzw. Soldat/in oder Richter/in) 59 %
- Tarifbeschäftigte/r 41 %

## Laufbahn/ Entgeltgruppe



- Gehobener Dienst bzw. vergleichbare Entgeltgruppe 51 %
- Mittlerer Dienst bzw. vergleichbare Entgeltgruppe 26 %
- Höherer Dienst bzw. vergleichbare Entgeltgruppe 19 %
- Einfacher Dienst bzw. vergleichbare Entgeltgruppe 3 %

## Führungskraft / Mitarbeiter\*innen

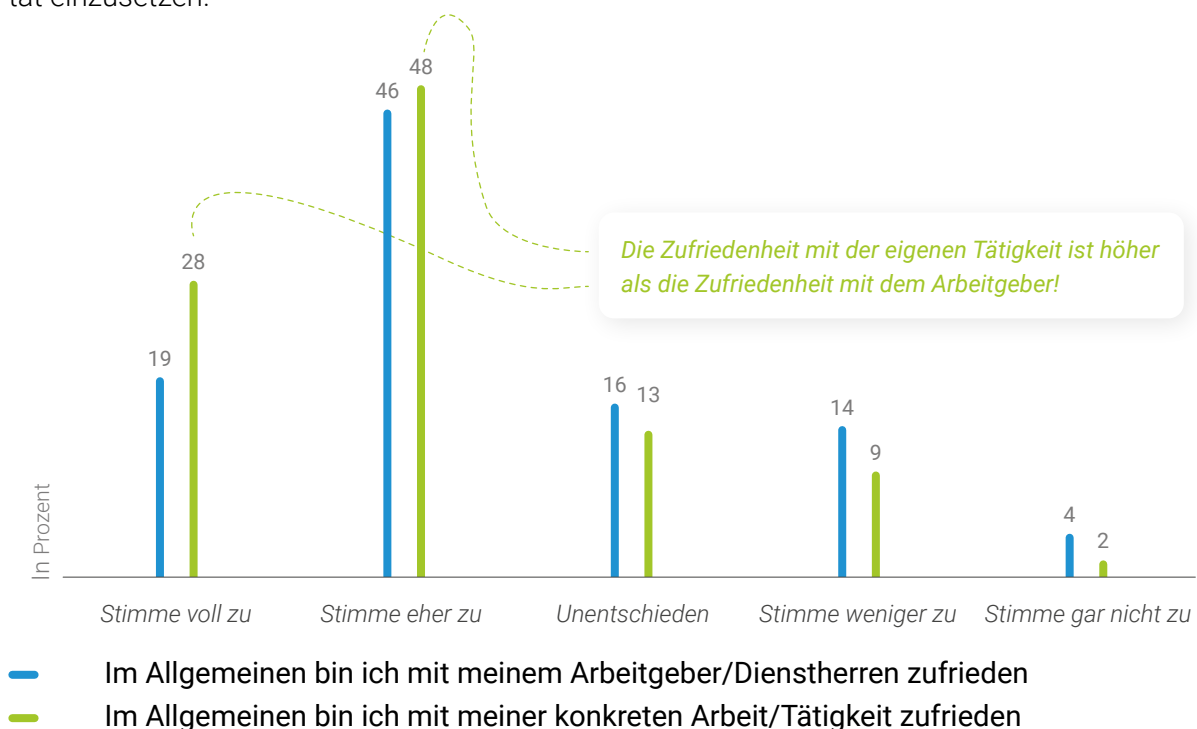


- Mitarbeiter\*innen 80 %
- Führungskraft 20 %

# Aufgabenzufriedenheit höher als Arbeitgeberzufriedenheit

Der öffentliche Dienst punktet vor allem mit Jobsicherheit, die durch die Corona-Pandemie noch wichtiger geworden ist.<sup>4</sup> Aber auch die Sinnhaftigkeit der Arbeit für das Gemeinwohl ist ein wichtiger Attraktivitätsfaktor des öffentlichen Dienstes. Für die Personalbindung ist es bedeutend, dass sich die Versprechen der Rekrutierungsbotschaften an die Bewerber\*innen mit den Erfahrungen aus der alltäglichen Arbeit nicht widersprechen. Wie steht es um die allgemeine Zufriedenheit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst?

Für einen Großteil der Verwaltungsbeschäftigten ist der Öffentliche Dienst ein guter Arbeitgeber. Rund zwei Drittel der Befragten sind mit Ihrem Arbeitgeber zufrieden – jede\*r Fünfte ist sogar sehr zufrieden. Damit liegt der Öffentliche Dienst in etwa gleichauf mit vergleichbaren Umfragen in der Privatwirtschaft. Dabei sind die Beschäftigten der **Bundesebene** deutlich zufriedener (71 %) als die Beschäftigten der **Kommunal- und Landesebene** (62 % und 60 %). Knapp ein Fünftel der Beschäftigten ist unzufrieden. Auffallend ist, dass die Beschäftigten stärker mit ihrer konkreten Arbeit zufrieden sind, als mit ihrem Arbeitgeber. Mehr als 75 % der Befragten sind mit ihrer Tätigkeit zufrieden, nur jede\*r Zehnte unzufrieden. Ein Viertel der Verwaltungsmitarbeiter\*innen ist mit Ihrer Arbeit sogar sehr zufrieden. Je jünger die Befragten, desto zufriedener sind sie mit ihrem Arbeitgeber – je älter die Befragten desto zufriedener sind sie mit ihrer eigenen Tätigkeit. Hier scheint eine Verschiebung von der Arbeitgeberattraktivität hin zu einer Aufgabenattraktivität einzusetzen.



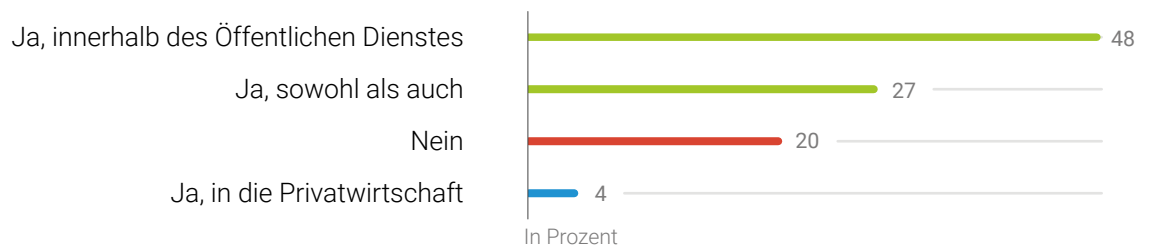
<sup>4</sup> Next:Public (2019): Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst: Ein Großteil der befragten Studierenden gibt an, dass Ihnen ein sicherer Arbeitsplatz wichtig ist (S. 13).



# Hohe Wechselbereitschaft innerhalb des Öffentlichen Dienstes

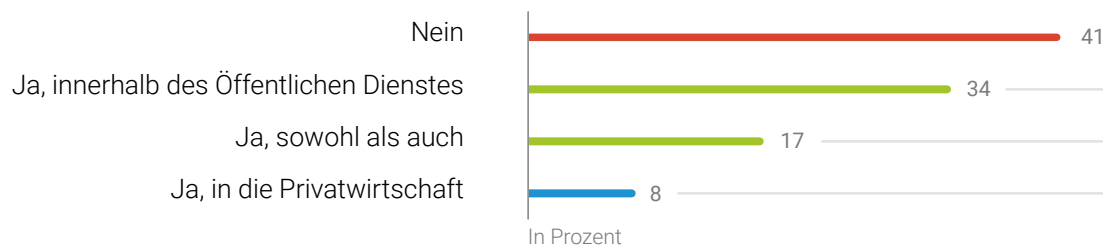
Angesichts der hohen Aufgaben- und Arbeitgeberzufriedenheit überrascht eine insgesamt relativ hohe Wechselbereitschaft: Vier von fünf Mitarbeiter\*innen können sich vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln. Die Mehrheit würde dabei jedoch einen Arbeitgeber innerhalb des Öffentlichen Dienstes bevorzugen. Dabei sind vor allem jüngere Mitarbeiter\*innen wechselbereit. So könnten sich in der Kohorte der unter 30-Jährigen mehr als 88 % einen Wechsel vorstellen, während es bei den über 60-Jährigen nur noch etwas mehr als 60 % sind. Unterschiede zwischen den Verwaltungsebenen sind hierbei marginal.

## Könnten Sie sich vorstellen den Arbeitgeber/ die Behörde zu wechseln?



Obwohl die generelle Wechselbereitschaft vorhanden ist, haben sich mehr als 40 % der Befragten noch nie bei einem anderen Arbeitgeber beworben. Ein weiteres Drittel hat sich lediglich bei einem anderen Arbeitgeber im Öffentlichen Dienst beworben. Dies bedeutet, dass der Wettbewerb zwischen den unterschiedlichen Verwaltungen um Bewerber\*innen und bestehende Mitarbeiter\*innen am stärksten ist – sie bleiben jedoch dem System der öffentlichen Leistungserbringung erhalten. **Ein Drittel der Befragten ist allerdings auch bereit (und ein Viertel hat sich schon mal weg beworben), in die Privatwirtschaft zu wechseln – damit würden sie den öffentlichen Arbeitgebern zumindest vorerst verloren gehen.**

## Haben Sie sich in der Vergangenheit bereits bei einem anderen Arbeitgeber/ einer anderen Behörde beworben?



Wenn es um Gehälter und Flexibilität steht der öffentliche Dienst vor allem in Konkurrenz mit der Privatwirtschaft; wenn es um Sinnhaftigkeit geht mit dem Non-Profit-Sektor (siehe Zitat unten).

**Welche Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen würden Sie in der Privatwirtschaft erwarten?**  
(Offene Frage, nach Häufigkeit der Nennung)

1 Bessere Bezahlung

2 Höhere Flexibilität

3 Bessere Ausstattung

4 Anerkennung und Wertschätzung

*„Ich würde nicht in die Privatwirtschaft gehen, sondern (wieder) in den Non-Profit-Bereich (zu einem gemeinnützigen Träger). Dort erwarte ich eine höhere Sinnhaftigkeit meines Tuns, flachere Hierarchien, eine größere Übereinstimmung mit meinen Werten und inneren Haltungen.“*

Teilnehmer\*in auf die Frage „Welche Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen würden Sie in der Privatwirtschaft erwarten?“

# Wichtig und abwechslungsreich – vor allem in den Kommunen

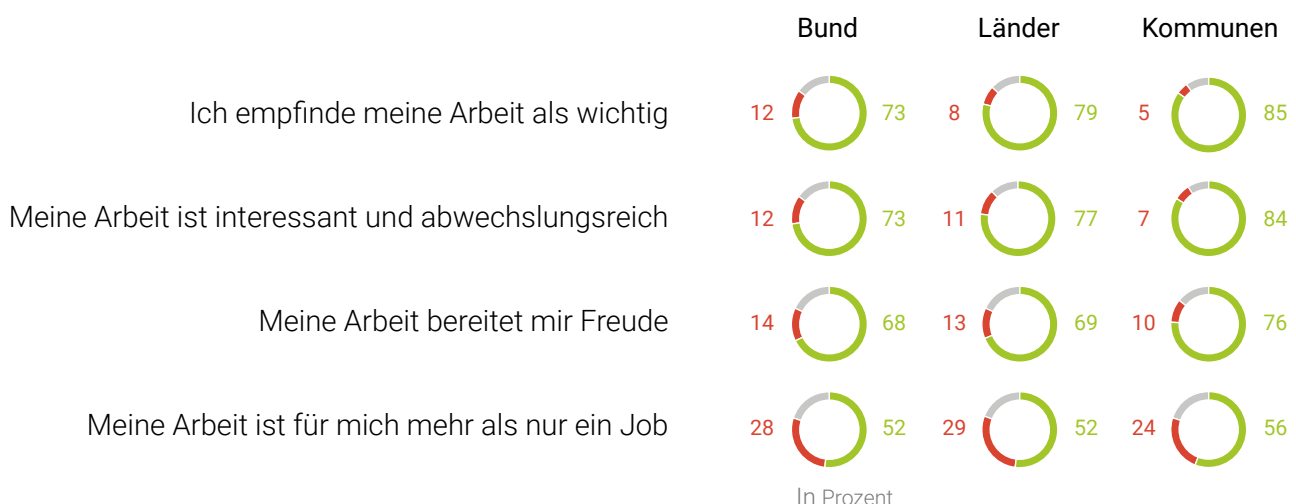
Drei von vier Befragten empfinden ihre Arbeit als wichtig, interessant und abwechslungsreich. Einen Großteil der Befragten bereitet ihre Arbeit auch Freude und für die Hälfte ist die Arbeit mehr als nur ein Job – sie verfügen über eine hohe intrinsische Motivation.

Dabei empfinden Kommunalverwaltungsmitarbeiter\*innen die eigene Arbeit als deutlich wichtiger, abwechslungsreicher und interessanter als ihre Kolleg\*innen in Bundes- und Landesverwaltungen.

Auch Führungskräfte nehmen ihre Arbeit als abwechslungsreicher und wichtiger wahr und haben dabei mehr Freude als Personen ohne Führungsverantwortung. Am deutlichsten wird der Unterschied bei der Aussage „Meine Arbeit ist für mich mehr als nur ein Job“. Hier geben 70 % der Führungskräfte an, dass sie der Aussage zustimmen, während nur knapp 50 % der Mitarbeiter\*innen dies so bewerten.

## Mehr als ein Job vor allem bei den Älteren

Insbesondere ältere Mitarbeiter\*innen fühlen sich ihrem Job stärker verbunden als jüngere Beschäftigte. Während mehr als 69 % der über 60-Jährigen der Aussage zustimmen, dass für sie die Arbeit mehr als nur ein Job ist, gilt dies für nur knapp 32 % der unter 30-Jährigen.



- Stimme weniger / gar nicht zu
- Stimmen voll / eher zu
- Unentschieden

# Gesellschaftlicher Beitrag

Für 74 % der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst ist es wichtig, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Allerdings geben nur 69 % der Befragten an, dass Sie tatsächlich das Gefühl haben mit Ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags Ihrer Behörde zu leisten. Während es bei der Wichtigkeit kaum nennenswerte Unterschiede zwischen den Verwaltungsebenen gibt, ist für die Mitarbeiter\*innen in den Kommunalverwaltungen ihr Beitrag deutlich spürbarer als für Bundesbedienstete (76 % zu 64 %).

Interessant ist, dass mit zunehmendem Alter die Sinnhaftigkeit wichtiger wird. Ist dieser Punkt 66 % der u30-Jährigen wichtig, sind es 76 % bei den 30-45-Jährigen. Auch bei den ü60-Jährigen sind es noch 74 %.

Die Ergebnisse zeigen, dass zumindest für einen Teil der Beschäftigten die Spürbarkeit ihres gesellschaftlichen Beitrages in der alltäglichen Arbeit auf der Strecke bleibt.

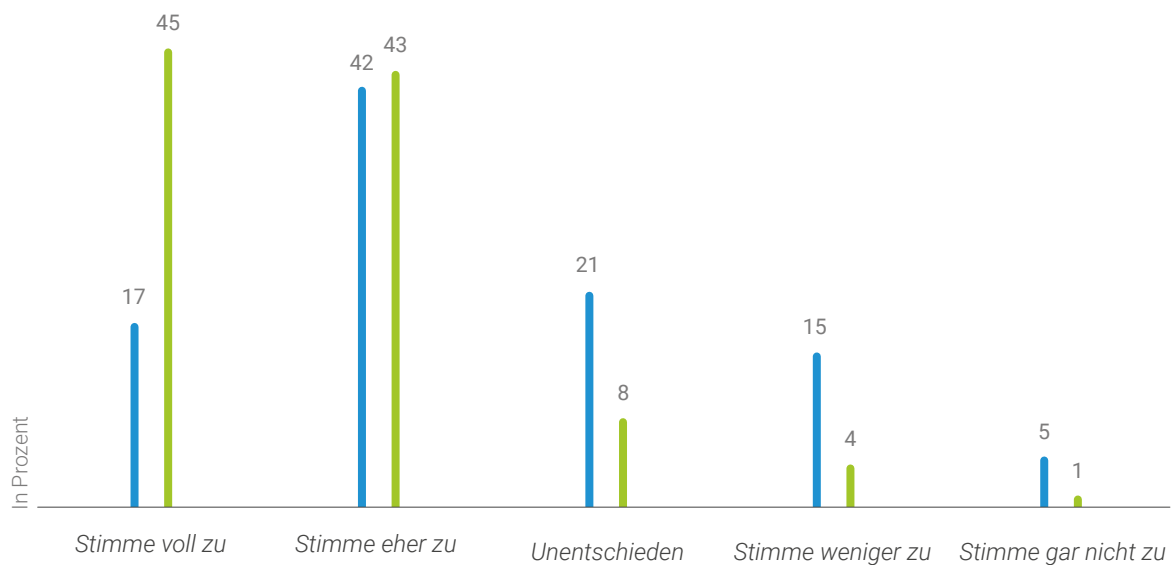


- Wie wichtig ist es mir, mit meiner Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags meiner Behörde zu leisten
- Ich empfinde meine Arbeit als wichtigen Beitrag für die Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags meiner Behörde

# Was ist eigentlich das Ziel meiner Behörde?

Eine mögliche Erklärung, warum die Beschäftigten ihre Arbeit nicht immer als wichtigen Beitrag für den gesellschaftlichen Auftrag ihrer Behörde empfinden, könnte in der fehlenden Kenntnis der Behördenziele liegen.

Es zeigt sich, dass zwar 85 % die Ziele ihrer eigenen Arbeit kennen, aber nur 59 % die Ziele der Behörde. Zugespitzt: Die meisten Mitarbeiter\*innen wissen zwar, was sie tun sollen, aber nicht warum! Das „Management by Objectives“ scheint zwar auf der persönlichen Ebene zu funktionieren, allerdings kommt es hier zu einem Bruch in der Einpassung der individuellen Ziele mit den Zielen der Verwaltungen. Entweder gelingt es einer Anzahl von Verwaltungen und Führungskräften nicht, die Behördenziele zu kommunizieren oder sie leiten schlicht aus dem behördlichen, politisch vorgegebenem, Zweck keine strategischen Ziele ab.



- Ich kenne die Ziele meiner Behörde
- Ich kenne das Ziel meiner eigenen Arbeit

Damit lassen die Verwaltungen eine wichtige Möglichkeit der Motivation und Bindung bislang ungenutzt liegen. Denn 67 % der Mitarbeiter\*innen ist es wichtig bis sehr wichtig, sich mit den Zielen und dem Auftrag der eigenen Behörde zu identifizieren.

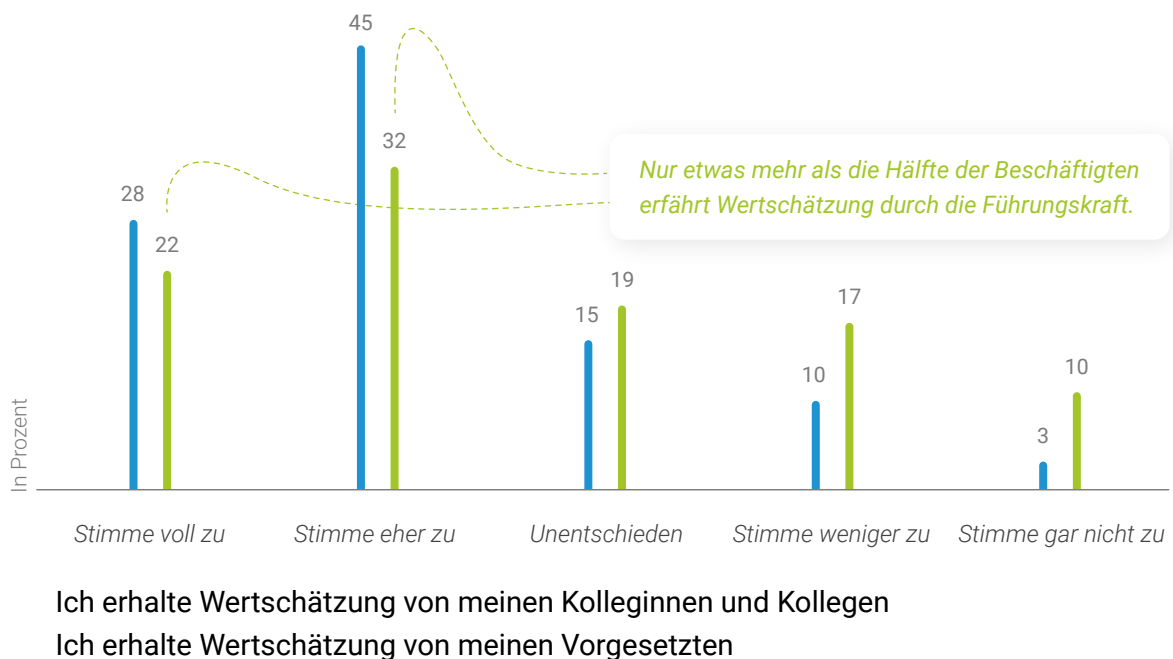
# Gutes Arbeitsklima und fehlende Feedbackkultur

Die Mehrheit der Befragten ist mit dem Arbeitsklima und ihrer Führungskraft zufrieden. Das beste Arbeitsklima findet sich auf der Bundes- und Landesebene (67 %) vor der Kommunalebene (61 %). Die Kohorte der unter 30-Jährigen bewertet das Arbeitsklima am besten (75 %), die Kohorte der 46-60-Jährigen am schlechtesten (63 %).

Auch mit ihrer Führungskraft sind knapp zwei Drittel der Beschäftigten zufrieden, ein Fünftel nicht. Besonders stark ist der Unterschied der Alterskohorten in der Wahrnehmung der Führungskraft. Gerade die älteren Mitarbeiter\*innen sind mit ihrer Führungskraft weniger zufrieden als jüngere Kolleg\*innen (Kohorte der unter 30 Jährigen sind zu 71 % zufrieden; Kohorte der über 60-Jährigen: zu 54 %).

Dabei zeigt sich, dass das Arbeitsklima einen signifikanten Einfluss auf die Wechselbereitschaft hat: Mitarbeiter\*innen, die das Arbeitsklima als sehr schlecht wahrnehmen, haben eine knapp 19 Prozentpunkte höhere Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, als Beschäftigte, die ein sehr gutes Arbeitsklima erleben (siehe hierzu auch Kapitel Gekommen um zu bleiben, S. 39).

Schaut man auf die erlebte Wertschätzung, fällt die Diskrepanz zwischen Vorgesetzte und Kolleg\*innen auf: Drei von vier Mitarbeiter\*innen erfahren Wertschätzung durch ihre Kolleg\*innen, während nur etwas mehr als die Hälfte diese Wertschätzung durch ihre Führungskraft wahrnimmt. Vor allem die wechselbereiten Mitarbeiter\*innen sehen sich nicht ausreichend durch die Führungskraft wertgeschätzt. Interessanterweise geben jüngere Mitarbeiter\*innen eher an, dass sie Wertschätzung durch die Vorgesetzten erfahren als ältere Beschäftigte.



Eine bekannte Weisheit bei Personaler\*innen lautet: „Beschäftigte kommen wegen dem Arbeitgeber, bleiben wegen der Aufgabe und gehen wegen der Führungskraft“. Daher lohnen genauere Betrachtungen der Führungskultur: Grundsätzlich begegnen Führungskräfte den Mitarbeiter\*innen in drei von vier Fällen respektvoll und auf Augenhöhe. Eine fachlich kompetente Unterstützung erfährt noch rund die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter\*innen.

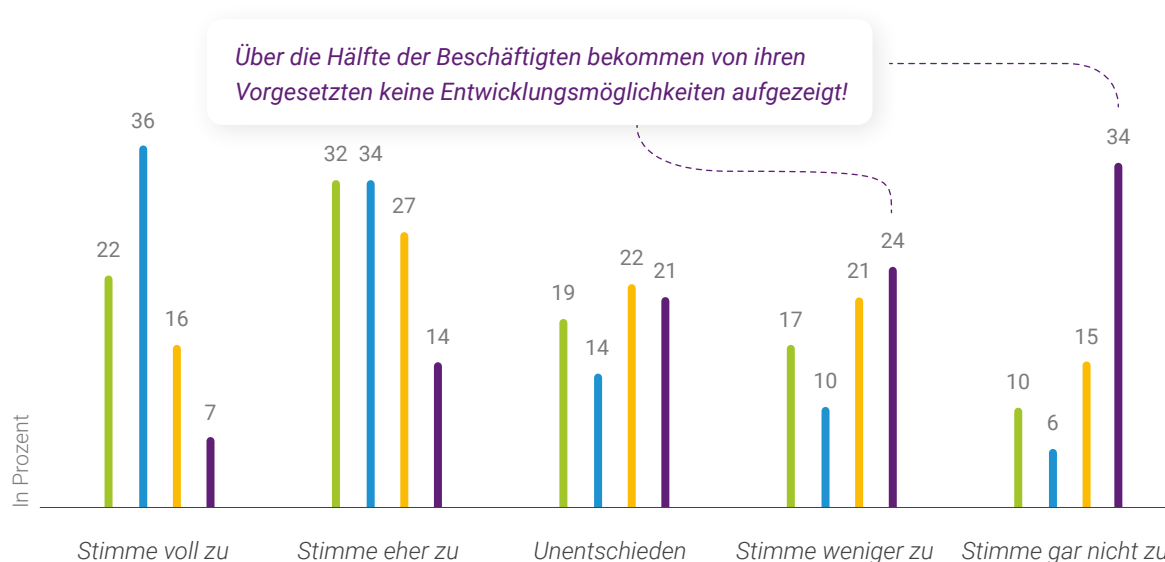
### Führungskultur und Entwicklungsmöglichkeiten

Verbesserungswürdig ist die Feedbackkultur: Nur knapp 43 % aller Mitarbeiter\*innen erhalten regelmäßig Rückmeldung zu ihrer Leistung in Form von Lob oder Kritik. Mehr als 35% erhalten keinerlei Rückmeldungen. Auf kommunaler Ebene ist die Feedbackkultur noch weniger präsent als auf Bundesebene (46 %) und liegt hier bei 37 %.

Nur jeder fünfte Beschäftigte bekommt von seiner Führungskräfte individuellen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Dass das nicht unbedingt an den Führungskräften liegen muss, zeigt, dass nur 28 % die Entwicklungsmöglichkeiten in ihrer Behörde als gut empfinden. Jeder zweite sieht sie negativ, gleich ein Viertel sieht die Entwicklungsmöglichkeiten sogar sehr negativ.

Eine Achillesferse der Personalbindung im öffentlichen Dienst, denn die Entwicklungsmöglichkeiten hängen signifikant mit der Wechselbereitschaft zusammen: Die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte den Arbeitgeber wechseln, sinkt um 16 Prozentpunkte, bei voller Zufriedenheit gegenüber Unzufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten.

Im folgenden Abschnitt interessieren wir uns dafür, wie Sie Führungskultur in Ihrem Team / Ihrer Abteilung wahrnehmen



- Mein Vorgesetzter/ meine Vorgesetzte unterstützt mich fachlich kompetent
- Mein Vorgesetzter/ meine Vorgesetzte begegnet mir respektvoll und auf Augenhöhe
- Meine Führungskraft gibt mir regelmäßig Rückmeldung über meine Leistung (z.B. Lob und Kritik)
- Mein Vorgesetzter/ meine Vorgesetzte zeigt mir individuelle Entwicklungsmöglichkeiten für meine weitere Karrierelaufbahn auf

## Idee sucht Führungskraft

Neben der fehlenden Feedbackkultur kommt auch ein weiterer Aspekt einer kooperativen bzw. partizipativen Führungskultur in der öffentlichen Verwaltung zu kurz: Während 35 % angeben, dass die Führungskräfte bereit sind, Ideen und Vorschläge der Beschäftigten zu berücksichtigen, verneinen dies 36 % der Befragten – 30 % sind unentschieden.

### Die interministerielle Arbeitsgruppe „Personal in der Digitalen Verwaltung (AG PersDiV) in der Bundesverwaltung



Die interministerielle Arbeitsgruppe „Personal in der Digitalen Verwaltung“, kurz AG PersDiV, wurde im März 2019 durch den Kabinettsausschuss Digitalisierung unter Federführung des BMI eingesetzt. Die AG PersDiV ist ein wichtiger Baustein in einem längerfristigen Veränderungsprozess, den die öffentliche Verwaltung in den nächsten Jahren durchlaufen wird. Die Arbeitsgruppe konzentriert sich derzeit auf drei Kerngebiete: Die verstärkte Vermittlung von Digitalkompetenzen in der Fort-, Aus- und Weiterbildung, die weitere Optimierung von Personaleinstellungsprozessen und die Gewinnung, Ausbildung und Bindung von Schlüsselfachkräften.

Im Bereich Kompetenzen wurde erfolgreich das Work4Germany-Fellowship initiiert und im Rahmen des Bundesunternehmens DigitalServices4Germany (DS4G) etabliert. Für eine breite Förderung von Digitalkompetenzen in der Bundesverwaltung wurde überdies die Digitalakademie als Teil der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAköV) aufgebaut.

Im Themenschwerpunkt Personaleinstellungsprozess wurde ein Leitfaden zur eigenständigen Optimierung der Personalgewinnung entlang einer sog. Candidate Journey ausgearbeitet und pilotiert. Darüber hinaus wird derzeit an der Entwicklung der Arbeitgebermarke Bundesverwaltung gearbeitet.

Für die Stärkung der Gewinnung, Ausbildung und Bindung von Schlüsselfachkräften hat die AG PersDiV die Abteilung D „Öffentlicher Dienst“ im BMI dabei unterstützt bestehende Instrumente zur Personalgewinnung und -bindung behördenübergreifend bekannt zu machen. Derzeit wird die Abbildung und Stärkung von Digitalkompetenzen in den Ausbildungsgängen der Bundesverwaltung geprüft. Darüber hinaus soll in Zukunft ein Stipendienprogramm des Bundes für Studierende in MINT-Fächern pilotiert werden.

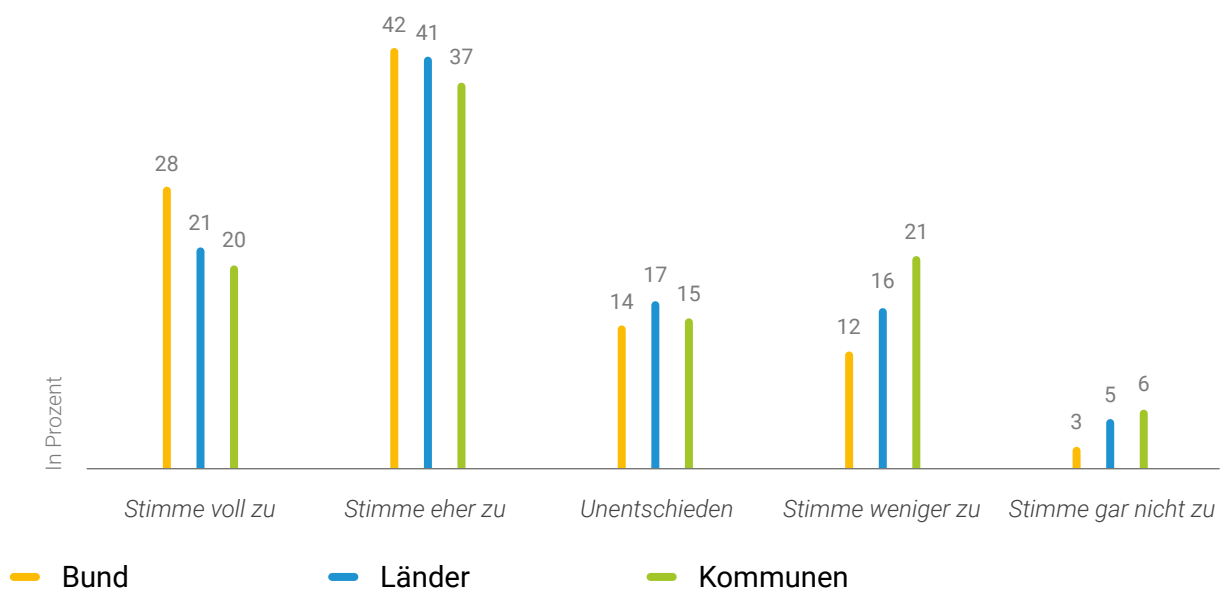
Ergänzend zur AG PersDiV wurde ein gleichnamiges informelles Netzwerk geschaffen, in dem sich die Bundesbehörden über ihre Erfahrungen und Best Practices hierarchiefrei und informell austauschen können.



# Arbeitsbelastung: Über- und Unterforderung

Zum Zeitpunkt dieser Befragung, konnte eine Mehrheit der Befragten das gegenwärtige Arbeitspensum gut bewältigen (65 %), während knapp 20 % das Arbeitspensum als zu hoch bezeichnen. Dabei können die Mitarbeiter\*innen auf Bundesebene ihr Arbeitspensum besser bewältigen als die Mitarbeiter\*innen auf Landes- und Kommunalebene.

Ich kann mein Arbeitspensum (Menge / Qualität) insgesamt gut bewältigen

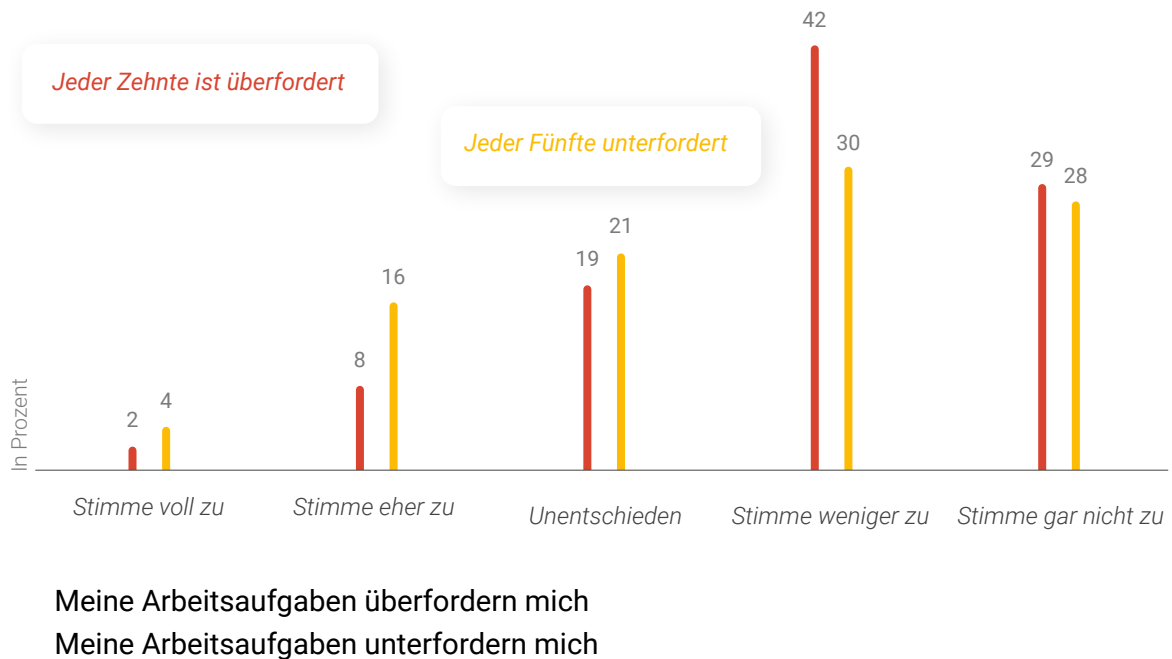


*„Die Vorgesetzten erhalten sehr viel Druck von oben. Dieser Druck wird nach unten weitergegeben. Die Arbeit macht so auf Dauer keinen Spaß.“*

Teilnehmer\*in auf die Frage: „Welche Aspekte Ihrer Arbeit machen Sie krank?“

## Jede\*r Fünfte unterfordert

Knapp 10 % der Befragten geben an, dass ihre Arbeit sie überfordert. Rund 20 % sind bei dieser Frage unentschieden. Dem gegenüber stehen 20 %, die sich in Ihrer Arbeit unterfordert fühlen und weitere 21 % die diese Frage ebenfalls mit unentschieden beantworten. Dabei sind Verwaltungsmitarbeiter\*innen ohne Führungsverantwortung und jüngere Beschäftigte wesentlich häufiger unterfordert als Führungskräfte.



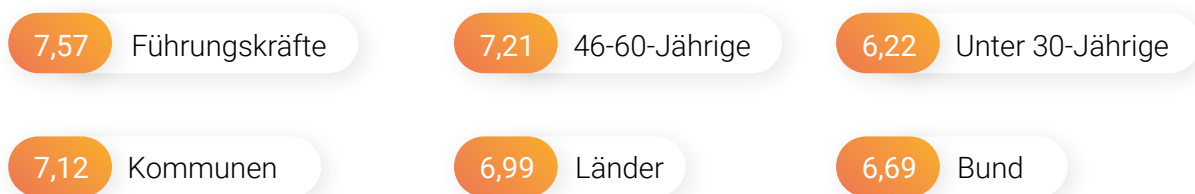
## Arbeitsbelastung in Kommunen am höchsten

Die Bewältigung der Corona-Pandemie war auch für die Verwaltung eine Ausnahmesituation – so gaben im letzten Jahr 42 % der Beschäftigten eine höhere oder sehr viel höhere Arbeitsbelastung durch die Pandemie an.<sup>6</sup> Auch im Sommer 2021, dem Zeitpunkt dieser Befragung, geben mehr als 40 % der Befragten einen sehr hohen Wert bei der täglichen Arbeitsbelastung an. Die durchschnittliche Arbeitsbelastung liegt bei einem Wert von 6,9 Punkten auf einer Skala von 0 bis 10.

Auf die Werte von 6 bis 10 Punkten verteilen sich mehr als drei Viertel der Stimmen. Die höchste Ausprägung hat der Wert 8, mit knapp einem Viertel der Befragten. Die Belastung variiert dabei zwischen den Ebenen. Die höchste Belastung nimmt die Kommunalebene wahr (7,12), gefolgt von der Landesebene (6,99), während die Bundesebene (6,69) die niedrigste Belastung aufweist. Dabei stehen vor allem die Führungskräfte unter einer enormen Arbeitslast. In der Gruppe der Befragten liegt der Mittelwert bei 7,57 Punkten. Die Unterschiede zwischen den Alterskohorten sind ebenfalls deutlich. Während die Kohorte der U30-Jährigen auf einen Mittelwert von 6,22 Punkten kommt, erreicht die Kohorte der 46-60-Jährigen einen Wert von 7,21.

<sup>6</sup> Next:Public (2020): Verwaltung in Krisenzeiten, S. 15, abzurufen unter: <https://nextpublic.de/studie-verwaltung-in-krisenzeiten/>

## Arbeitsbelastung auf einer Skala von 1 – 10 / Herausgehobene Ergebnisse



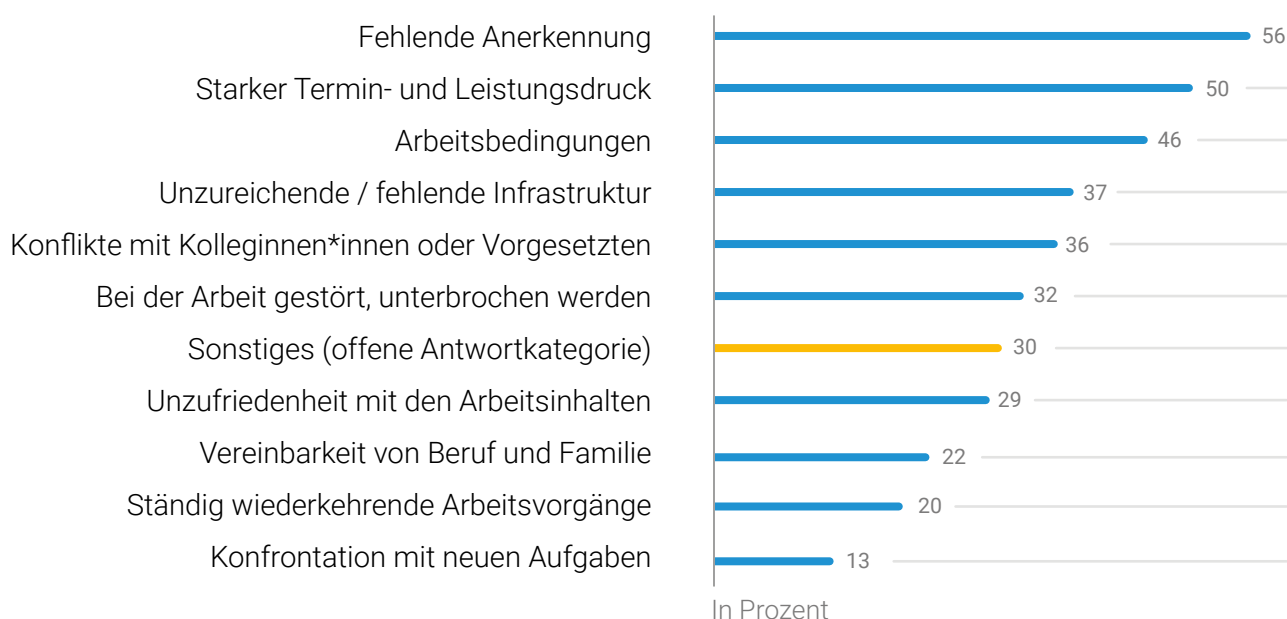
### Fehlende Anerkennung und hoher Zeitdruck

Mehr als ein Drittel der Befragten hat das Gefühl, dass es Tage gibt, an denen Sie sich zur Arbeit zwingen müssen. Knapp 50 % widersprechen dieser Aussage. Vor allem Jüngere haben öfters das Gefühl sich zur Arbeit zwingen zu müssen. Besorgniserregend ist dabei, dass ebenfalls ein Drittel der Verwaltungsmitarbeiter\*innen angibt, dass Ihre Arbeit Sie krank macht. In beiden Fällen ist die Landesebene am stärksten betroffen.

Als stärkster Faktor, der die Befragten krank macht, wird die fehlende Anerkennung (56 %) gefolgt von starkem Termin- und Leistungsdruck (50 %) genannt. Aber auch die generellen Arbeitsbedingungen (46 %) sowie unzureichende Infrastruktur (37 %) oder Konflikte mit Kolleg\*innen oder Vorgesetzten (36 %) spielen eine große Rolle.

Auf Bundesebene sind es überdurchschnittlich oft wiederkehrende Aufgaben oder generelle Unzufriedenheit mit den Arbeitsinhalten, während auf kommunaler Ebene ein starker Termin- und Leistungsdruck als erster Stressor genannt wird.

### Welche Aspekte Ihrer Arbeit machen Sie krank?



Bei der offenen Frage, welche Form der Anerkennung den Befragten wichtig ist, ergibt sich folgende Rangfolge:

1 Lob

3 Wertschätzung

5 Beförderung

2 Feedback

4 Bezahlung

6 Prämien

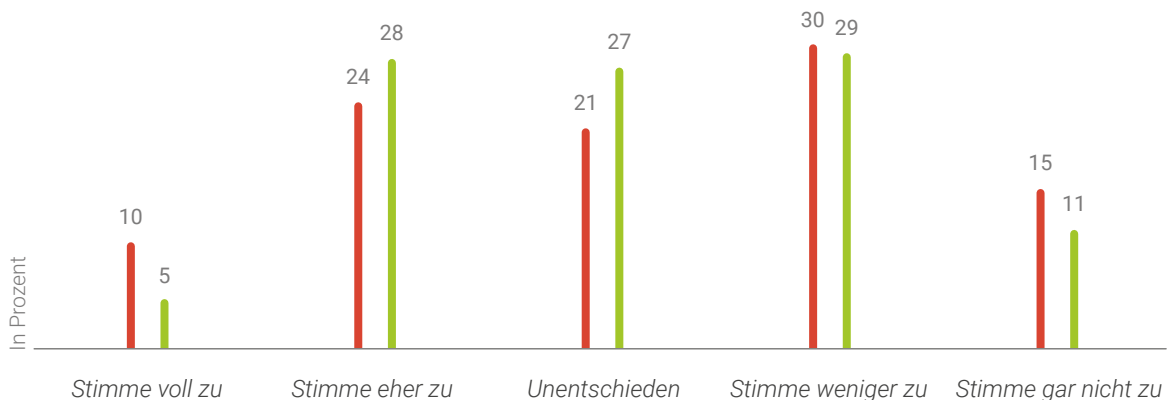
### Gesundheitsmanagement ausbaufähig

Eine Möglichkeit, um krankheitsbedingten Ausfällen vorzubeugen, aber auch Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten auszudrücken, ist ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten empfindet das Angebot ihrer Behörde als zufriedenstellend, während ein knappes Drittel dem widerspricht. Das betriebliche Gesundheitsmanagement auf Bundesebene wird dabei als bestes Angebot wahrgenommen, während es auf Kommunalebene am schlechtesten abschneidet – obwohl gerade in den Kommunen die Arbeitsbelastung am stärksten wahrgenommen wird.

### Schwachstelle interne Kommunikation

Um die eigene Arbeit gut und fristgerecht ausführen zu können bedarf es immer wieder Informationen aus anderen Abteilungen oder bestimmte Arbeitsmaterialien. Einem Drittel der befragten Verwaltungsmitarbeiter\*innen stehen die benötigten Informationen oder Mittel oftmals nicht zur Verfügung.

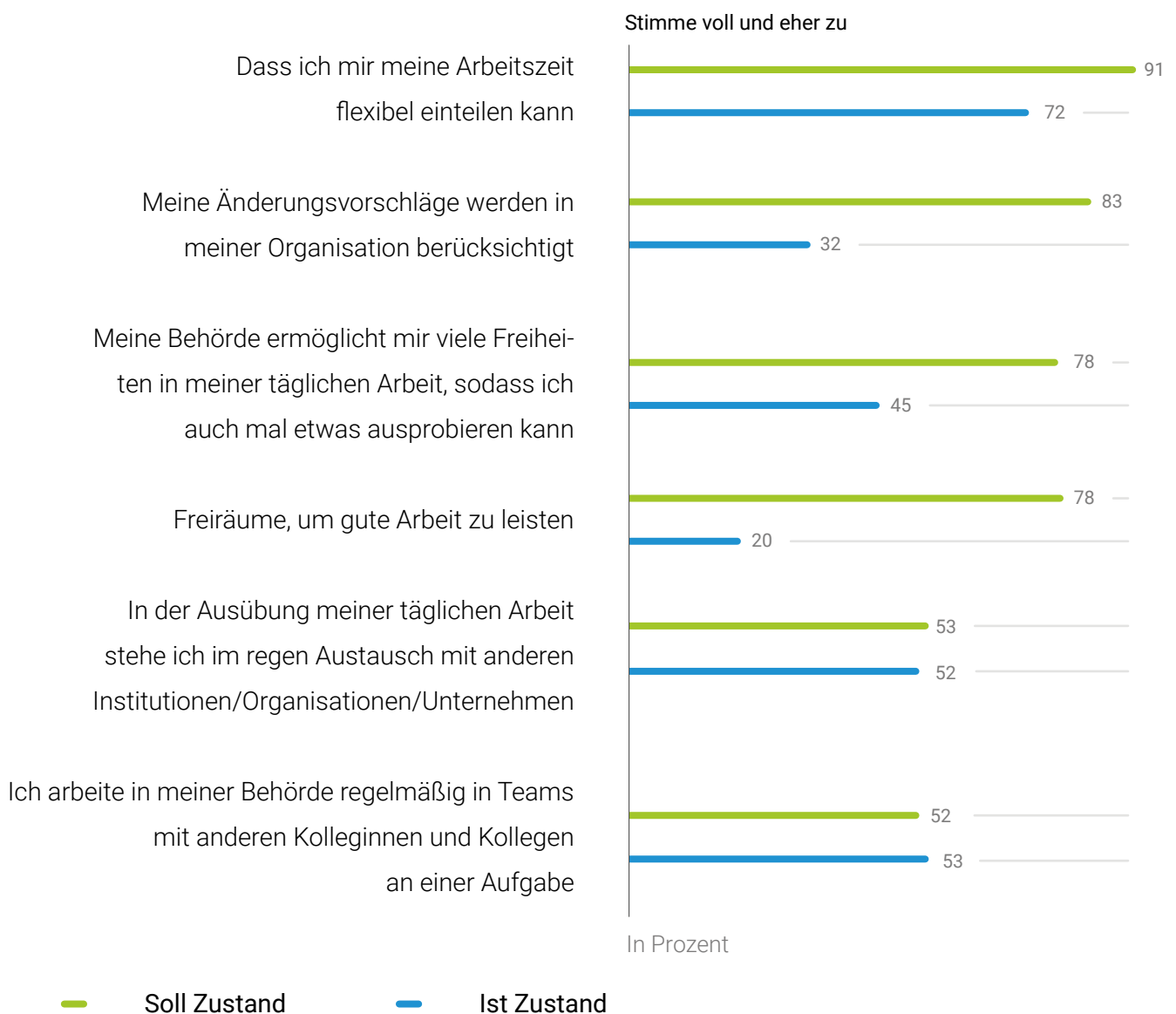
Weiterhin fühlen sich 40 % der Mitarbeitenden über wichtige Dinge und Vorgänge in der eigenen Behörde nicht ausreichend informiert. Dies ist insofern bedenklich, als dass fehlende Informationen und eine unzureichende Kommunikation zu Fehlentwicklungen und Leistungseinbußen innerhalb der Behörde führt. Gleichzeitig transportiert der Flurfunk einzelne Informationen, ohne dass diese richtig eingeordnet werden. Viele Mitarbeiter\*innen fühlen sich in solch einer Umgebung nicht ausreichend mitgenommen.



- Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel nicht zur Verfügung
- Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserer Behörde sind wir ausreichend informiert

# Motivationsfaktoren: Anspruch und Wirklichkeit

Ein Ziel dieser Studie ist es, die Wünsche und Erwartungshaltungen der Verwaltungsmitarbeiter\*innen in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen und zu vergleichen, inwiefern sich diese Erwartungshaltung von der alltäglichen Arbeit unterscheidet.



Als wichtigsten Aspekt ihres Arbeitsalltags sehen die Mitarbeiter\*innen, dass sie sich ihre Arbeitszeit flexibel einteilen können. Ähnlich wichtig wird das Vorhandensein von Freiräumen zur Erfüllung guter Arbeit eingestuft. Beide Aspekte werden von mehr als 90 % der Befragten genannt. Auf Platz drei folgt mit etwas Abstand aber weiterhin über 80 % der Stimmen der Wunsch, dass die eigenen Änderungsvorschläge in der Organisation berücksichtigt werden (siehe hierzu auch Führungskräfte). Die geringste Bedeutung hat das Thema Teamarbeit, wenngleich sich auch hier mehr als jede\*r Zweite wünscht, dass Aufgaben im Team bearbeitet werden. Die Unterscheidung zwischen den Ebenen sowie zwischen den Alterskohorten lässt dabei in den meisten Fällen nur geringe Unterschiede erkennen.<sup>7</sup>

### Änderungsbedarf bei Änderungsvorschlägen

Stellt man diesen Soll-Zustand dem Ist-Zustand gegenüber, wird deutlich, dass die Wunschvorstellungen der Mitarbeiter\*innen in den täglichen Arbeitsabläufen nicht gänzlich befriedigt werden können. Während sich mehr als 90 % der Befragten wünschten ihre Arbeitszeit flexibel einteilen zu können, erleben dies nur 73 % in ihrem Alltag. Die geforderten Freiräume, um die eigene Arbeit gut erledigen zu können schneiden dabei noch wesentlich schlechter ab. Lediglich 65 % erhalten diese Freiräume. Den größten Unterschied zwischen gewünschten Arbeitsbedingungen und tatsächlicher Ausführung besteht hinsichtlich der Berücksichtigung von eigenen Änderungsvorschlägen. Während sich mehr als 80 % der Verwaltungsmitarbeiter\*innen dies wünschen, erleben nur etwas mehr als 30 % der Befragten, dass Änderungsvorschläge tatsächlich in der Organisation berücksichtigt werden. Generell lässt sich festhalten, dass die Arbeitsbedingungen, die auf Seiten der Mitarbeiter\*innen am stärksten erwünscht sind, in der Realität nicht ganz so stark zum Tragen kommen, wie dies bei nachrangigen Arbeitsbedingungen der Fall ist.

### Indikatoren für Arbeitszufriedenheit

Indikatoren der Arbeitgeberattraktivität beschreiben die Erwartungshaltung der Beschäftigten gegenüber ihrem Dienstherrn / Arbeitgeber. Hier kommt es für den Öffentlichen Dienst zu wenig Überraschungen: Die Top-Platzierung sichert sich die gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (92 %), gefolgt vom sicheren Arbeitsplatz (90 %). Interessant ist auf Platz 3 der Wunsch zur Weiterentwicklung (82 %), wobei Karriere machen aber nur für 60 % der Befragten wichtig ist. Die Erwartungshaltung an ein hohes Gehalt kommt mit 80 % auf Platz 4, während 74 % wichtig ist, mit Ihrer Arbeit einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten.

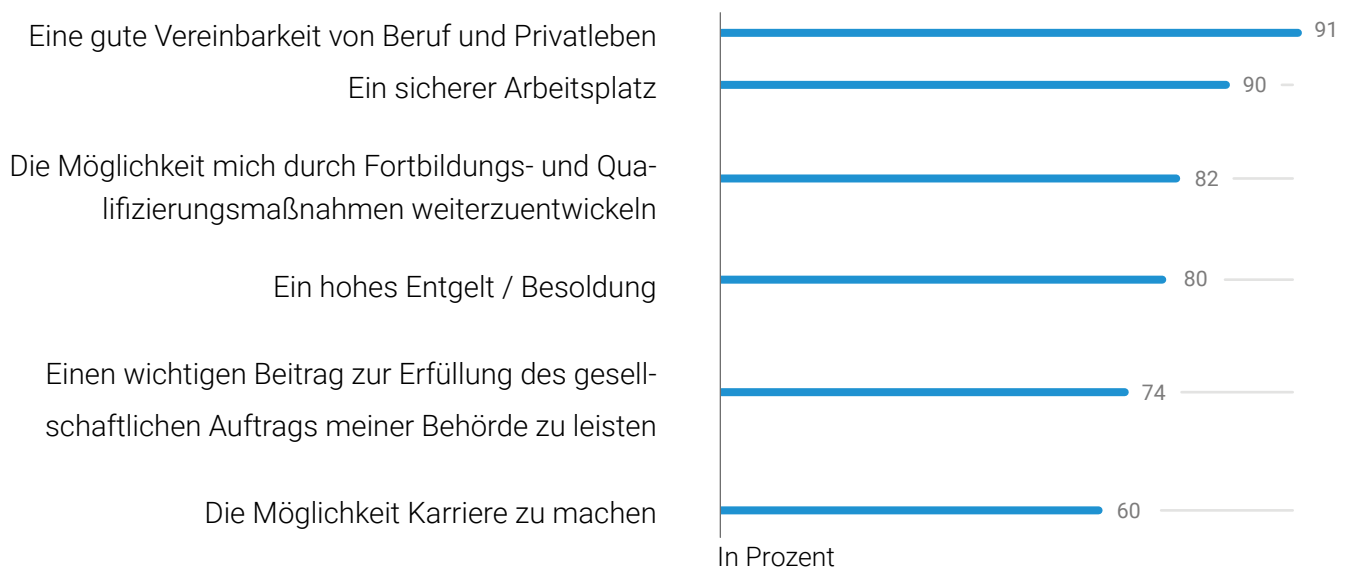
*„Ich komme ursprünglich aus der Privatwirtschaft, bin aber bewusst in den öffentlichen Dienst gewechselt, um gerade in Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie flexibler zu sein. Beim Gehalt habe ich allerdings Abstriche in Kauf nehmen müssen.“*

Teilnehmer\*in auf die Frage: „Welche Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen würden Sie in der Privatwirtschaft erwarten?“

---

<sup>7</sup> Einzige Ausnahme ist die Differenzierung nach Alterskohorten bei der Aussage: Dass ich in der Ausübung meiner Arbeit im regen Austausch mit anderen Institutionen/ Organisationen/ Unternehmen stehe. Älteren Mitarbeiter\*innen ist dies wesentlich wichtiger.

## Wie wichtig sind Ihnen folgende Merkmale Ihrer beruflichen Tätigkeit?



Betrachtet man nun die tatsächliche Wahrnehmung der Arbeitgeber durch die Verwaltungsmitarbeiter\*innen, zeigt sich eine abgestufte Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit:

- Auch wenn die Karrieremöglichkeiten die niedrigste Ausprägung erzielte, ist sie mit 60 % für immer noch mehr als die Hälfte der Beschäftigten wichtig. Allerdings geben weniger als 30 % der Beschäftigten an, dass sie ihre Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten innerhalb der Organisation als gut einschätzen.
- Während mehr als 90 % der Befragten eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wichtig ist, erleben dies 74 % in ihrem beruflichen Alltag.
- Während für mehr als 80 % der Befragten ein hohes Gehalt ein wichtiger Faktor ist, halten 64 % ihre Bezahlung für sehr gut, gut und angemessen, während 36 % sie als gering und zu gering empfinden.
- War für knapp dreiviertel der Befragten wichtig mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags ihrer Behörde zu leisten, so geben knapp 70 % der Mitarbeiter\*innen an, dies auch im beruflichen Alltag umsetzen zu können.

## **Geld? Karriere? Sicherheit? – Unterschiedliche Erwartungen unterschiedlicher Generationen**

Die finanziellen Rahmenbedingungen müssen stimmen. Mit dieser Aussage lässt sich die Erwartungshaltung aller Kohorten zunächst pauschal zusammenfassen. Für rund 80 % der Befragten ist ein hohes Gehalt wichtig, wobei die Kohorte der unter 30-Jährigen ihre Bezahlung am schlechtesten wahrnimmt. Dabei lässt sich jedoch mit steigendem Alter erkennen, dass die Bedeutung des Gehalts schwindet und nicht mehr das einzig relevante Kriterium ist.

Gleichzeitig wird mit Blick auf die Befragungsergebnisse deutlich, dass jüngere Mitarbeiter\*innen den Fokus auf andere Rahmenbedingungen legen, als ältere Beschäftigte. So ist den Verwaltungsmitarbeiter\*innen zu Beginn des Erwerbsleben die Möglichkeit Karriere zu machen aber auch Fortbildungsangebote zu erhalten besonders wichtig. Aber auch eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sollte der Arbeitgeber gewährleisten. Mit zunehmendem Alter steigt hingegen der Wunsch nach einer sinnhaften Tätigkeit und dem Bedürfnis mit der eigenen Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung des gesellschaftlichen Auftrags der eigenen Behörde zu leisten. Dies wird zusätzlich unterstrichen durch die Tatsache, dass die ältere Mitarbeiter\*innen sich stärker mit den Zielen der Behörde identifizieren wollen.

Die Ergebnisse bedeuten folglich, dass der Arbeitgeber je nach Kohorte unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden muss und die entsprechenden Wünsche in die Ausgestaltung der Karrierewege miteinfließen lassen sollte.



# Zufriedenheit mit Ausstattung und Flexibilität aber digitaler Nachholbedarf

Ohne gute Ausstattung ist auch keine gute Leistungserbringung möglich. Die Verwaltungsmitarbeiter\*innen sind mit ihrer Arbeitsplatzausstattung grundsätzlich eher zufrieden. Knapp zwei Drittel stimmen der Aussage zu, dass ihr Arbeitsplatz gut ausgestattet ist. Ein Fünftel empfindet den Arbeitsplatz als nicht gut ausgestattet. Die Bundesebene empfindet ihren Arbeitsplatz um fast 10 Prozentpunkte besser ausgestattet als Landes- und Kommunalebene. Knapp 60 % können dabei auf moderne und ergonomische Büromöbel verweisen. In diesem Bereich liegt die Bundesebene gar 20 Prozentpunkte vor der Landesebene.

Die technische Ausstattung wird von einem Viertel der Befragten negativ bewertet, während 61 % zufrieden mit ihren Hard- und Software sind. Hier dürfte die Corona-Pandemie durchaus als Treiber einer besseren IT-Ausstattung gewirkt haben. Wobei jüngere Mitarbeiter\*innen vermutlich höhere Erwartungen an die technische Ausstattung haben als ältere Mitarbeiter\*innen, denn die Kohorte der unter 30 Jährigen bewertet die technische Infrastruktur in nur 54 % aller Fälle positiv, die Kohorte der über 60-Jährigen zu 69 %.

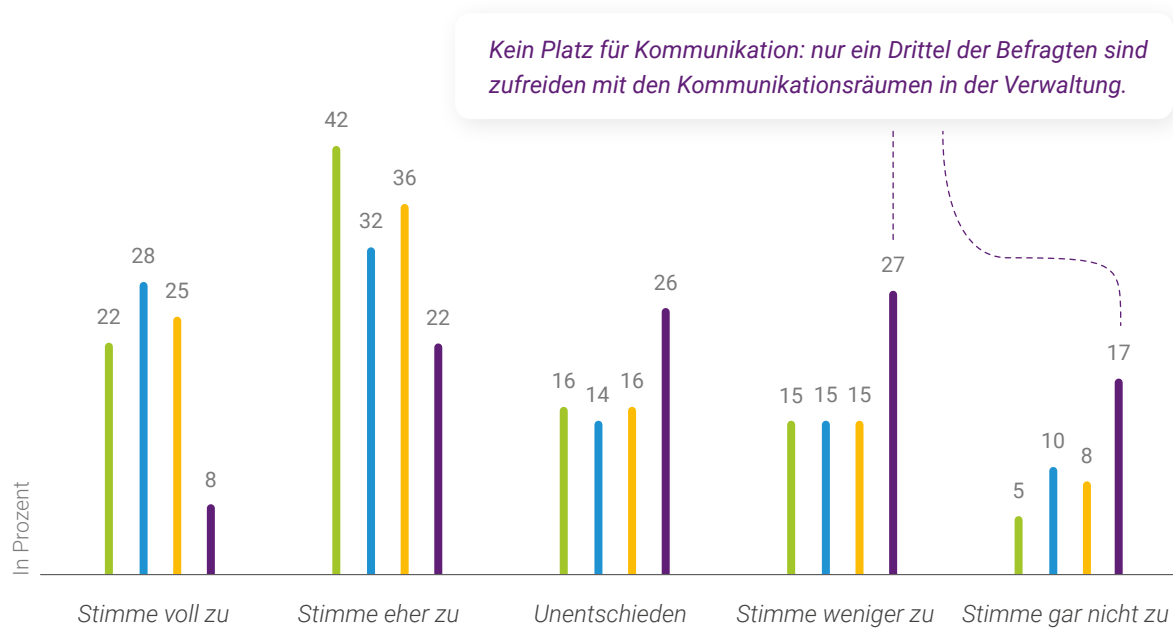
Erwähnenswert ist, dass Führungskräfte die generelle Ausstattung sowie ergonomische Büromöbel und technische Infrastruktur besser bewerten als Mitarbeiter\*innen ohne Führungsverantwortung. Für Verwaltungen sollte diese Bewertung Anlass sein, die Ausstattung der Mitarbeiter\*innen zu hinterfragen und zu prüfen, ob es tatsächlich einen strukturellen Unterschied zwischen der Ausstattung von Mitarbeiter\*innen und Führungskräften gibt.

Während die grundsätzlichen Ausstattungsmerkmale von der Mehrheit der Befragten positiv eingestuft werden, verändert sich diese Wahrnehmung hinsichtlich der Kommunikationsräume. Nur knapp 30 % stimmen der Aussage zu, dass die eigene Behörde Kommunikationsräume zum Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen schafft. Dies ist insofern bedenklich, als dass Kommunikationsräume eine wichtige Möglichkeit darstellen, um Informationen austauschen zu können und Silodenken abzubauen.

*„Ich erwarte mehr Wertschätzung und Gestaltungsspielräume aber auch ganz klar bessere Arbeitsbedingungen im Sinne von besserer Arbeitsausstattung (Software & Hardware).“*

Teilnehmer\*in auf die Frage: „Welche Verbesserung Ihrer Arbeitsbedingungen würden Sie in der Privatwirtschaft erwarten?“

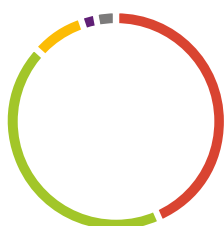
Bitte bewerten Sie die folgenden Aspekte der Infrastruktur und technischen Ausstattung.



- Allgemein gesprochen würde ich sagen, dass mein Arbeitsplatz gut ausgestattet ist
- Die Ausstattung meines Arbeitsplatzes umfasst moderne und ergonomische Büromöbel
- Die Ausstattung meines Arbeitsplatzes umfasst eine moderne technische Infrastruktur (bspw. Hardware wie Computer/ Laptop oder Software-Anwendungen)
- Inwiefern würden Sie der Aussage zustimmen: Meine Behörde schafft Kommunikationsräume zum Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen

### Geliebtes Einzelbüro

In welchen Büros arbeitet die deutsche Verwaltung? Hier ergeben sich zwei Gruppen: Ein Teil der Beschäftigten verfügt über ein Einzelbüro (44 %), während sich der andere Teil ein Büro mit einer oder maximal zwei Personen teilt (43 %). Großraumbüros oder neuere Büromodelle wie Co-Working-Spaces spielen kaum eine Rolle. Ganz klassisch: Die meisten Führungskräfte arbeiten in einem Einzelbüro (74 %). Und auch eine klare Alterstrennung wird sichtbar. Jüngere Mitarbeiter\*innen arbeiten vor allem in Büros mit Mehrfachbelegung, ältere Beschäftigte in Einzelbüros.

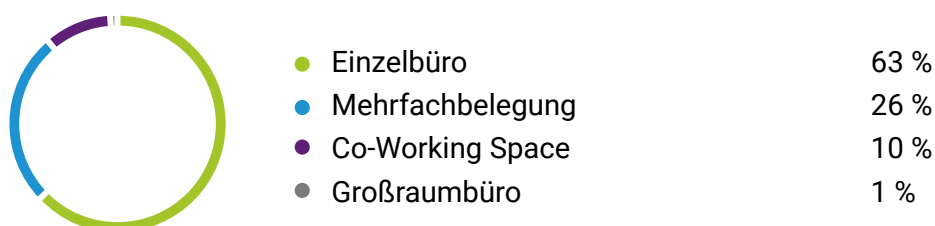


- Nein, Einzelbüro 43 %
- Ja, Mehrfachbelegung (mit 1-2 KollegInnen) 43 %
- Ja, Großraumbüro (mit 3 oder mehr KollegInnen) 8 %
- Co-Working Space (Arbeitsplatz nach Bedarf wählen) 2 %
- Sonstiges 3 %

Dabei ist der Wunsch nach einem Einzelbüro sogar noch weiter verbreitet als die tatsächliche Bürobelegung: Knapp zwei Drittel der Befragten wünschen sich ein eigenes Büro, während nur ein Viertel ein Büro mit Mehrfachbelegung bevorzugen. Immerhin: Co-Working Spaces sind für jede\*n Zehnten die favorisierten Räumlichkeiten, bei der Kohorte der unter 30-Jährigen sind es 12 %.

Während ältere Beschäftigte einen sehr starken Wunsch nach einem Einzelbüro hegen, ist dies bei den unter 30-Jährigen zwar auch der favorisierte Wunsch, doch kann sich eine Großzahl auch eine andere Arbeitsumgebung vorstellen.

### Welchen räumlichen Arbeitsplatz bevorzugen Sie?



Dieser starke Wunsch nach einem Einzelbüro wird schwierig mit dem ebenfalls starken Wunsch der Beschäftigten nach hybriden Arbeitsmodellen überein zu bringen sein. Da davon auszugehen ist, dass auch in Zukunft mehr Beschäftigte mobil oder von zuhause aus arbeiten, führt dies bereits jetzt in vielen Verwaltungen zu der Frage, wie viele Bürokapazitäten noch gebraucht werden. Ein Kompromiss könnte eine Wechselbelegung von Einzelbüros darstellen, wobei die gewonnenen Raumkapazitäten zur Schaffung von Kommunikationsräumen genutzt werden, die derzeit noch zu wenig in den Behörden angeboten werden (siehe dazu S. XX).

### Flexibilisierung und Digitalisierung der Arbeit

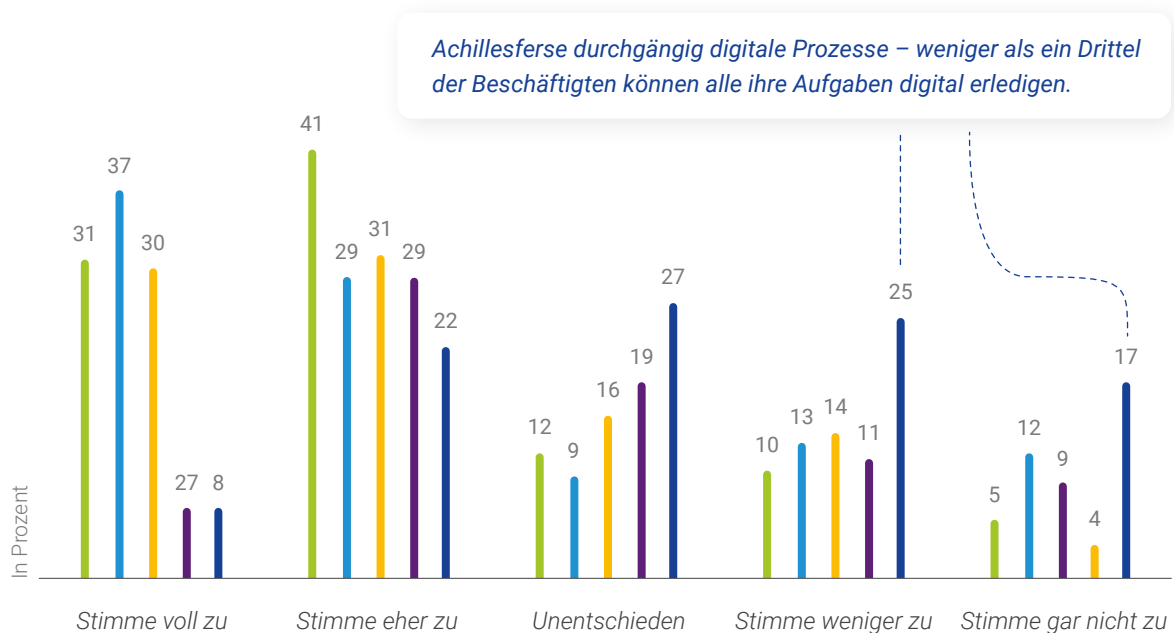
Knapp 73 % der Befragten haben die Möglichkeit sich ihre Arbeitszeit flexibel einzuteilen. Lediglich für rund 15 % der Beschäftigten trifft dies nicht zu. Die Flexibilität ist auf Bundesebene am höchsten, auf Kommunalebene am niedrigsten ausgeprägt.

Eine festgelegte Uhrzeit, zu der die Beschäftigten in den Arbeitstag starten müssen, kennt ebenfalls die Minderheit. Zwei Drittel haben hier entsprechende Freiheiten, während ein Viertel der Verwaltungsmitarbeiter\*innen einen festgelegten Arbeitsbeginn hat. (Bundesebene 70 %; Landesebene 66 %; Kommunalebene 59 %)

Über 60 % der Mitarbeiter\*innen geben zudem an, dass ihre Behörde es Ihnen ermöglicht ihre Aufgaben digital am Computer zu erledigen. Ein gutes Fünftel widerspricht. Gerade jüngere Mitarbeiter\*innen waren hier deutlich zurückhaltender (ü30-Jährige 54 %; ü60-Jährige 70 %). Die Ergebnisse sinken deutlich ab, wenn man abfragt, ob die Beschäftigten an durchgängig digitalen Prozessen arbeiten – nicht unwesentlich für das mobile Arbeiten: Hier stimmen nur etwas mehr als 30 % Befragten zu, während 42 % dies verneinen. (Zustimmung nach Ebenen: Bundesebene 36 %; Landesebene 28 %; Kommunalebene 22 %).

## Qualifizierungsbedarf beim technologischen Wandel

Da die Verwaltungsarbeit immer stärker von der Digitalisierung verändert wird, sind auch die Fähigkeiten im Umgang mit neueren Technologien für die Verwaltungsbeschäftigten wichtig. Immerhin sind zwei Drittel der Beschäftigten mit ihren Fähigkeiten zufrieden. Inkludiert man die „Unentschiedenen“ besagt das Ergebnis aber auch, dass ein Drittel der Beschäftigten zumindest einen gewissen Unterstützungsbedarf durch Qualifizierungsformate sehen und 15 % unzufrieden sind mit Ihren Fähigkeiten. Dies ist auch eine Frage des Generationenmanagement, denn die jüngeren Beschäftigten bewerten ihre Fähigkeiten besser als ihre älteren Kolleg\*innen (die Kohorte der unter 30-Jährigen ist in 73 % der Fällen mit ihren Fähigkeiten zufrieden, bei den 46-60-Jährigen sind es 61 %).



- Ich kann mir meine Arbeitszeit flexibel einteilen
- Von meinem Arbeitgeber wird kein fester Beginn meines Arbeitstages festgelegt
- Meine Behörde ermöglicht es mir, meine Aufgaben digital am Computer (zB. eAkte, digitale Fachverfahren) zu erledigen
- Ich bin zufrieden mit meinen Fähigkeiten, um neue Technologien nutzen zu können
- Ich arbeite durchgängig mit digitalen Workflows und Prozessen, die mir helfen, Routineabläufe zu automatisieren.

Die Berliner Senatsverwaltung für Finanzen (SenFin) beschäftigt rund 580 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist in fünf Abteilungen gegliedert. In ihren Aufgabenbereich fallen unter anderem die Steuerung der Landesbeteiligungen, das Landesvermögen, der Haushalt, die Finanzpolitik sowie die Angelegenheiten der Steuerverwaltung.

Um mit den Herausforderungen von Digitalisierung, New Work und demografischem Wandel Schritt halten zu können, führte die SenFin mit der Low-Code-Plattform IntrexX einen Digital Workplace ein. Dieser umfasst verschiedene Applikationen, mit denen alltägliche Arbeitsabläufe digital und effizient abgebildet sind. So werden sämtliche Urlaubsanträge über die sogenannte „UrlaubsApp“ mit den erforderlichen Genehmigungen elektronisch abgewickelt.

Durch die Social Collaboration-Komponente wird jeder Mitarbeiter zum potenziellen Redakteur. Wissen, das aus Gruppendiskussionen hervorgeht, steht langfristig zu Verfügung. So kann Fachwissen auch aus unterschiedlichen Abteilungen zusammengetragen werden und zur Lösung individueller Fragestellungen dienen.

Um das Wissen, das hier generiert wird, auch für den späteren Zugriff zu archivieren, wurde mit Low Code eine individuelle Applikation erstellt. Durch dieses Entwicklungskonzept „von der Verwaltung für die Verwaltung“ wurde gewährleistet, dass alle benötigten Funktionen vorhanden sind und die Anwendung sich leicht in den Arbeitsalltag der Behörden integrieren lässt.

Die IntrexX-Plattform hilft der SenFin dabei, den Anforderungen der jungen Generation nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance und einer frischen Unternehmenskultur gerecht zu werden.

Doch die Vorteile schlagen sich auch in den nackten Zahlen nieder: Immer mehr Zeit und damit bares Geld wird durch die Digitalisierung von Prozessen eingespart. Referent Ralf Meyer schätzt: „Selbst bei scheinbar kleinen Abläufen wie z.B. dem Urlaubsantrag sparen wir so schnell 30.000-40.000 € pro Jahr ein.“

Mehr Infos: → <https://www.intrex.com/de/referenzen/SenFin>

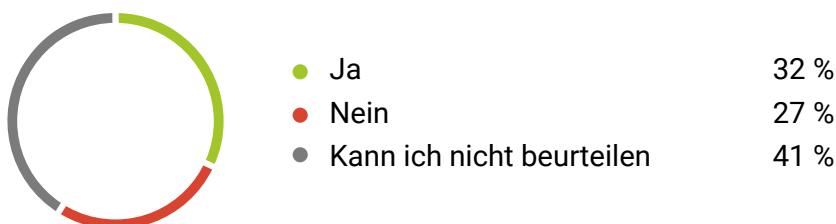
# Defizite bei der Arbeitgebermarke

Durch veränderte Bedürfnisse der Bewerber\*innen und den Fachkräftemangel wird es auch für Verwaltungen zunehmend wichtiger die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen und als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen zu werden. Um diesem Ziel zu erreichen, setzen mehr und mehr Behörden auf eine Arbeitgebermarke als organisationsstrategische Maßnahme. Dabei wirkt die Arbeitgebermarke nicht nur nach außen, um die Reputation auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern, sondern sie soll auch nach innen gelebt werden, ein authentisches Bild der Behörde zeichnen und so auch die Bindung und Identifikation der Beschäftigten mit der jeweiligen Verwaltung erhöhen. In diesem Sinne formuliert eine nachhaltige Arbeitgebermarke ein Wertversprechen der Behörde an zukünftige und bestehende Mitarbeiter\*innen – dafür muss das Versprechen authentisch sein und gelebt werden.

## Wenig verbreitet und nicht authentisch

In der Praxis zeigt sich, dass lediglich ein Drittel der Verwaltungsmitarbeiter\*innen ihrer Behörde eine Arbeitgebermarke zuordnen können. Rund ein Viertel erklärt, dass die eigene Behörde keine Arbeitgebermarke hat, während mehr als 40 % diese Frage nicht beantworten konnten. Bundesverwaltungen besitzen im Ebenenvergleich häufiger eine Arbeitgebermarke (41 %) als Landes- (26 %) oder Kommunalverwaltungen (22 %).

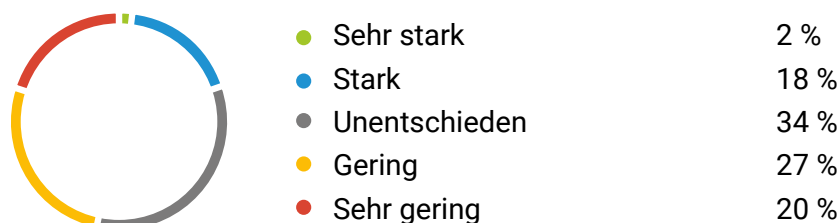
**Eine Arbeitgebermarke ist eine organisationsstrategische Maßnahme, die dazu dient, den Arbeitgeber attraktiv auf dem Arbeitsmarkt darzustellen. Besitzt Ihre Behörde eine klare Arbeitgebermarke?**



Noch deutlicher sind die Antworten auf die Frage, inwieweit das Bild der Arbeitgebermarke mit der Realität übereinstimmt. Nur ein Fünftel erklärt, dass die Arbeitgebermarke ein authentisches Bild der Realität zeichnet, während etwas weniger als die Hälfte der Befragten von einem eher unrealistischen Bild spricht. Dies zeigt, dass die Verwaltungen bislang die zweite Funktion einer Arbeitgebermarke, die Identifikation und Bindung der bestehenden Mitarbeiter\*innen, vernachlässigen und eher auf eine kurzfristige Wirkung auf den Arbeitsmärkten setzen.

## Inwieweit stimmt das Bild der Arbeitgebermarke Ihre Behörde mit der Realität überein?

(Nur Personen, die eine Einschätzung zur Arbeitgebermarke abgegeben haben)



### 2021 – gemeinsam erfolgreich

**DIE ZEIT**  
VERLAGSGRUPPE

Sowohl der öffentliche Dienst als auch DIE ZEIT profitieren von ihren Stärken in diesen herausfordernden Pandemie-Zeiten: Der öffentliche Dienst ist mehr denn je als attraktiver Arbeitgeber gefragt und bietet potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Sicherheit und gesellschaftlich relevante und Sinn stiftende Tätigkeiten.

DIE ZEIT bedient das stets steigende Informationsinteresse der Bevölkerung mit Qualitätsjournalismus und Glaubwürdigkeit.

So konnten beide Seiten ihre Stärken in diesem Jahr in zwei Themenspezialen zur „Arbeitgebermarke Öffentlicher Dienst“ im Ressort WISSEN der Gesamtausgabe der ZEIT gebündelt ausspielen: Nachdem sich die erste Ausgabe mit den verschiedenen Facetten des Lehrerberufs beschäftigte und den Bedarf an und Chancen für Pädagogen beschrieb, waren Sinnstiftung in der Tätigkeit, die Herausforderungen und Chancen, die Social Media im Recruiting bietet, sowie die beruflichen Perspektiven für Ingenieure und IT-Fachkräfte, in der zweiten Ausgabe die Themen, die vertieft beschrieben wurden.

Ein sich stetig vergrößernder Kreis an öffentlichen Arbeitgebern nutzt diese Umfeldler, die eigene Arbeitgebermarke zu kommunizieren und der kontinuierlich wachsenden Leserschaft der ZEIT, die den Belangen des öffentlichen Sektors aufgeschlossen gegenübersteht, zielgruppengerecht zu präsentieren.

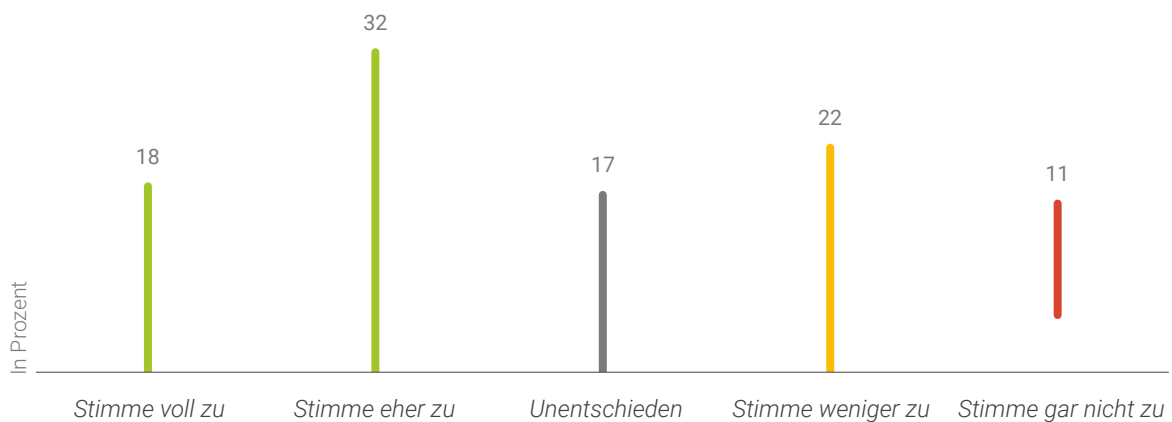
Im Zuge der zunehmenden Notwendigkeit des öffentlichen Sektors von Employer-Branding-Lösungen, realisieren wir für die Kunden, neben den klassischen Werbeformen der gedruckten ZEIT, auch zusehends individuelle Kommunikationslösungen. Ob digitales Storytelling, branded Content oder Podcast-Produktionen; wir haben bereits vielfältige spezifische Lösungen für den öffentlichen Dienst erarbeiten können.

# Ein- und Ausstiege im öffentlichen Dienst

Die meisten Arbeitnehmer\*innen erinnern sich relativ gut an ihren ersten Arbeitstag. Wurden sie herzlich begrüßt, waren alle notwendigen Arbeitsmaterialien vorhanden oder waren sie gar auf sich alleine gestellt? Ein guter Einstieg (und eine schnell spürbare Übereinstimmung der Wertversprechen durch die Arbeitgebermarke und der tatsächlichen Arbeitskultur) erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Beschäftigten von Anfang an wohlfühlen und eine gute Bindung zu ihrem Arbeitgeber aufbauen.

Betrachtet man die Antworten der Verwaltungsmitarbeiter\*innen lässt sich ein gemischtes Bild zeichnen. Während 50 % angaben, dass sie gut eingearbeitet wurden, kritisierte ein Drittel, dass sie das Onboarding als eher negativ wahrgenommen haben. Die kommunale Ebene schneidet dabei etwas schlechter ab als die Bundes- und Landesebene. (Gute Einarbeitung nach Ebenen: Bundesebene 52 %; Landesebene 51 %; Kommunalebene 43 %).

**Im Rahmen meiner Anstellung/meines Arbeitsplatzwechsels wurde ich gut eingearbeitet.**

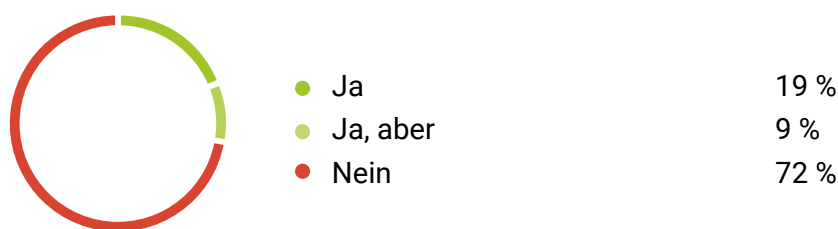


## Arbeiten über die Regelaltersgrenze hinaus

Um den bevorstehenden starken Altersabgang in der öffentlichen Verwaltung abzufedern, müssen alle verfügbaren Instrumente genutzt werden. Dazu gehört auch das Angebot, über die Regelaltersgrenze hinaus arbeiten zu können. Für die Beschäftigten eröffnet sich die Gelegenheit ein zusätzliches Einkommen zu verdienen oder einer Aufgabe nachzugehen, die die Mitarbeiter\*innen als spannend empfinden. Der Arbeitgeber / Dienstherr profitiert von der langjährigen Expertise seiner Beschäftigten und kann zumindest temporär den Fachkräftemangel abmildern. Doch können sich die Verwaltungsmitarbeiter\*innen überhaupt vorstellen über die Regelaltersgrenze hinaus zu arbeiten?



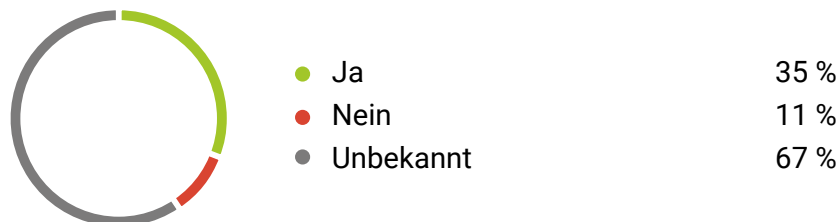
Könnten Sie sich vorstellen über die Regelaltersgrenze hinaus für Ihre Behörde zu arbeiten?



Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass ich immerhin knapp 30 % der Befragten vorstellen können über die Regelaltersgrenze hinaus für Ihre Behörde zu arbeiten. Zwar geben knapp 10 % davon an, dass Sie sich dies nur unter gewissen Rahmenbedingungen vorstellen könnten, doch stehen sie der Vorstellung grundsätzlich positiv gegenüber. Diese Einstellung ist über die Alterskohorten hinweg konsistent und unterliegt nur geringen Abweichungen.

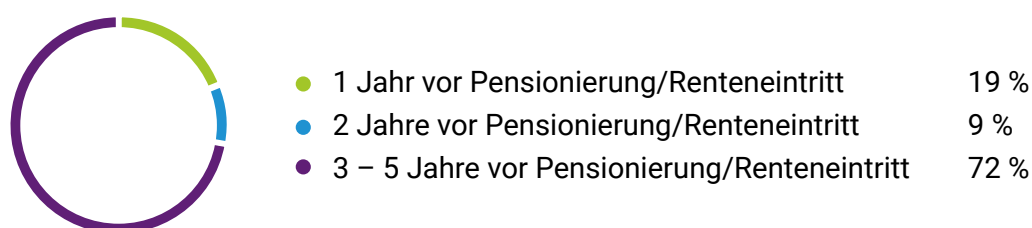
Ob ein Arbeiten über die Regelaltersgrenze hinaus möglich ist, ist jedoch nicht allen Beschäftigten bekannt. Nur rund die Hälfte weiß, ob dies in der eigenen Behörde möglich ist. Ein Drittel antwortet dabei mit „ja“, etwas mehr als 11 % mit „nein“. Der Unterschied über die Altersstufen hinweg ist dabei relativ gering. Auch viele ältere Mitarbeiter\*innen wissen nicht, ob die Option in Ihrer Behörde angeboten wird – ein Hinweis auf eine stärkere Kommunikation dieser Möglichkeit.

Lässt Ihre Behörde ein Arbeiten über die Regelaltersgrenze hinaus zu?



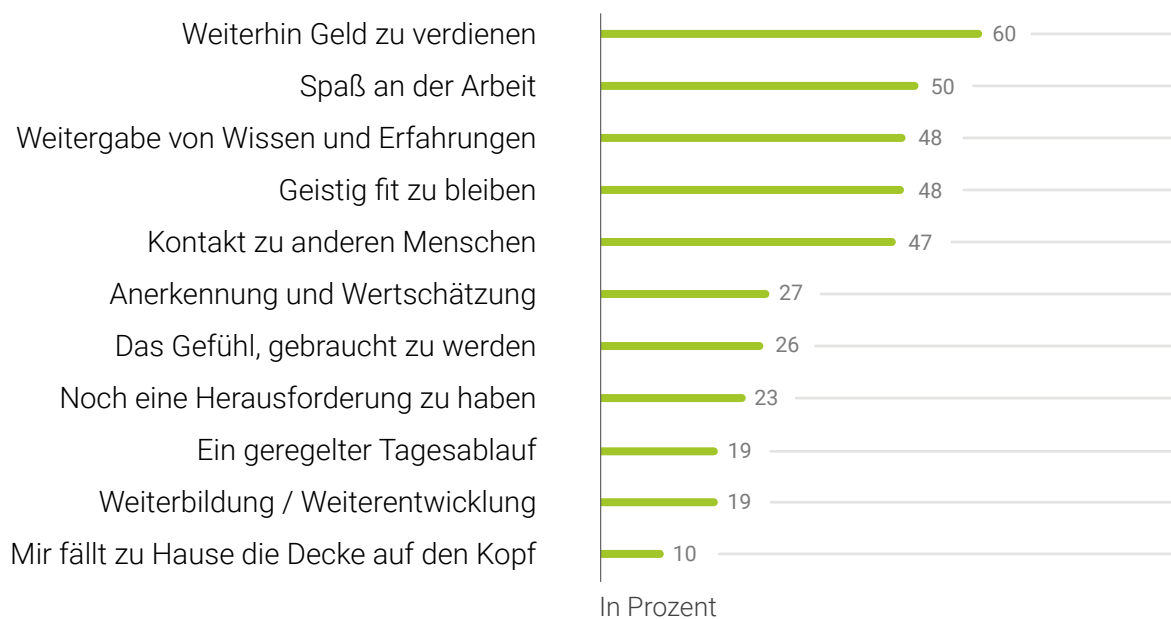
Diejenigen, die sich vorstellen könnten über die Regelarbeitszeitgrenze hinaus zu arbeiten, wünschen sich möglichst frühzeitig darüber informiert zu werden. So geben 50 % der Befragten an, dass Sie gerne 3-5 Jahre vor Pensions- / Renteneintritt entsprechende Informationen erhalten möchten.

Zu welchem Zeitpunkt würden Sie sich Informationen, über die Möglichkeit über die Regelaltersgrenze hinaus arbeiten zu können, wünschen?



Als meist genannter Grund, um über die Regelaltersgrenze hinaus erwerbstätig zu sein, wird die Möglichkeit Geld zu verdienen angegeben. Aber auch Spaß an der Arbeit, die Weitergabe von Wissen und Erfahrung sowie geistig fit zu bleiben und Kontakt zu anderen Menschen haben werden relativ häufig genannt. Es ist daher offensichtlich, dass der finanzielle Aspekt zwar wichtig, aber nicht allein entscheidend ist. So wird die Antwortoption „weiterhin Geld zu verdienen“ mit zunehmendem Alter von den Befragten seltener gewählt (von knapp 70 % bei den unter 30-Jährigen zu etwas mehr als 55 % bei den über 60-Jährigen).

**Aus welchen Gründen würden Sie jenseits der Regelarbeitszeitgrenze noch erwerbstätig sein wollen?**



*„Je nachdem, wie ich gesundheitlich aufgestellt bin, könnte ich mir vorstellen auch noch zu arbeiten. Wie viel und in welchem Rahmen hängt dann von der jeweiligen Situation ab. Junge Kolleg\*innen einzuarbeiten, fände ich eine gute Sache.“*

Teilnehmer\*in auf die Frage: „Könnten Sie sich vorstellen über die Regelaltersgrenze hinaus für Ihre Behörde zu arbeiten?“

# Mit freundlichen Empfehlungen / Employee Net Promoter Score

Im Folgenden Kapitel wird eine für den öffentlichen Dienst noch neue Kennzahl eingeführt: der Employee Net Promoter Score, kurz ENPS. Anhand einer einzigen Frage misst der ENPS die Weiterempfehlungsbereitschaft und erlaubt wichtige Rückschlüsse auf die Arbeitgeberattraktivität.

## Was ist der ENPS?

Seinen Ursprung hat der ENPS als Net Promoter Score zur Messung von Kundenzufriedenheit. Darunter versteht man einen Wert, der angibt, wie wahrscheinlich Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung weiterempfehlen würden.

In den vergangenen Jahren hat sich die Messgröße unter dem Namen Employee Net Promoter Score (ENPS) zunehmend auch im Bereich der Personalbindung und -zufriedenheit etabliert. Auf einer Skala von 0 bis 10 (0 sehr unwahrscheinlich; 10 sehr wahrscheinlich) geben die Befragten an, wie wahrscheinlich Sie ihren Arbeitgeber Freunden oder Bekannten weiterempfehlen würden. Personen die einen Wert von 0-6 angeben werden als Detraktoren bezeichnet, Personen mit einem Wert von 7 und 8 als passiv Zufriedene, Personen mit einem Wert von 9 und 10 als Promotoren. Der Punktestand des ENPS berechnet sich dann aus Promotoren in Prozent Minus Detraktoren in Prozent.

## Promotoren % – Detraktoren % = ENPS

Das potentielle Ergebnis (die Weiterempfehlungsrate / ENPS) liegt im Bereich von -100 und +100. Grundsätzlich gilt ein Wert größer Null als positiv, denn dann besitzt der jeweilige Arbeitgeber / Dienstherr mehr Promotoren als Detraktoren – also mehr Fürsprecher als Kritiker.

## Einordnung des ENPS

Auch wenn theoretisch ein hoher positiver ENPS-Wert von 100 möglich ist, sollten sich Arbeitgeber / Dienstherrn nicht zu hohe positive Werte als Benchmark setzen, denn:

- es gibt einen gewissen Anteil von Mitarbeiter\*innen, die Bewertungen im Mittelfeld, also 7 oder 8, abgeben. Es gibt immer Verbesserungspotential, auch wenn der Arbeitgeber / Dienstherr für sie grundsätzlich zufriedenstellend ist. Passiv Zufriedene sind auch grundsätzlich geneigter als Kritiker, den Arbeitgeber/ Dienstherrn weiterzuempfehlen, werden aber bei der Berechnung des ENPS nicht berücksichtigt;
- der ENPS ist eine Kennzahl, die auf einfach Weise einen stetigen Verbesserungsprozess begleiten soll. Der ENPS gibt keine Hinweise darauf, in welche Richtung die Verbesserungen gehen sollten. Der ENPS eignet sich aufgrund seines schnellen Formates jedoch hervorragend, um die Wirkung von ergriffenen Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit im Zeitverlauf zu betrachten.

## Hoher Anteil passiv Zufriedener im Öffentlichen Dienst

Wie sieht nun der Employee Net Promoter Score im Öffentlichen Dienst Deutschlands aus? Hierzu muss zunächst festgehalten werden, dass die Zahlen Durchschnittswerte über alle Befragten sind und keine Rückschlüsse auf einzelne Dienstherrn / Arbeitgeber zulassen. Sie sind vielmehr als Anregung an einzelne Behörden zu verstehen, in die Messung ihres ENPS einzusteigen. Hierfür bieten die hier erstmalig erhobenen Zahlen ein erstes Benchmark.

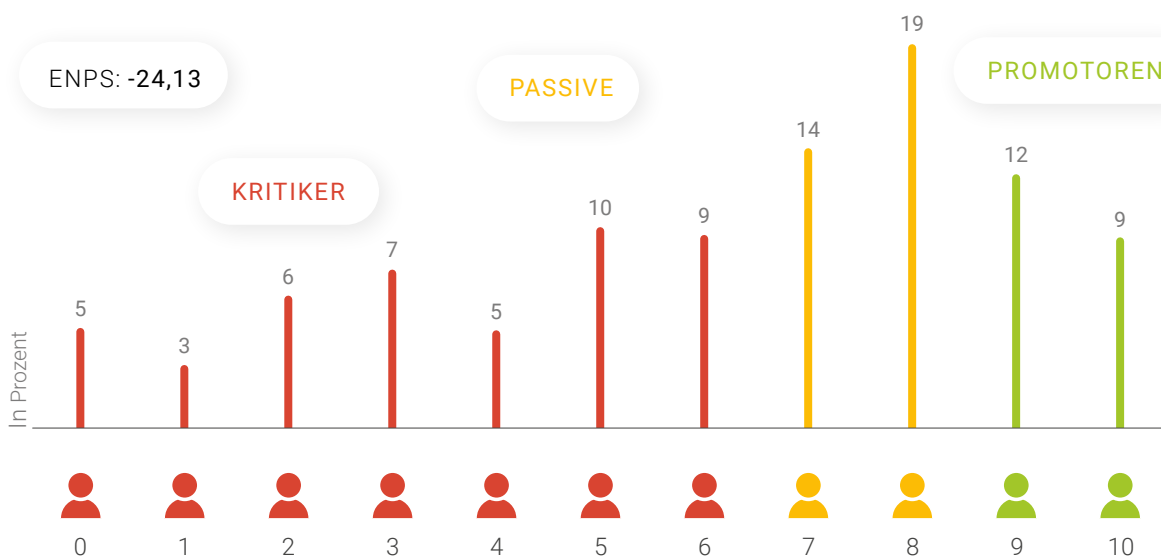
Der Net Promoter Score beträgt über alle Befragten hinweg -24,13 Punkte. Auffällig ist dabei, dass die beiden Werte mit der höchsten Ausprägung die passiv Zufriedenen Stufen 7 und 8 umfassen. Gleich ein Drittel der Stimmen liegt in diesem Bereich. Im Vergleich der Ebenen schneidet die Bundesebene am besten ab mit einem NPS von -16,75, gefolgt von der Kommunalebene mit -27 und der Landesebene mit einem Wert von -33.

### Gesamt

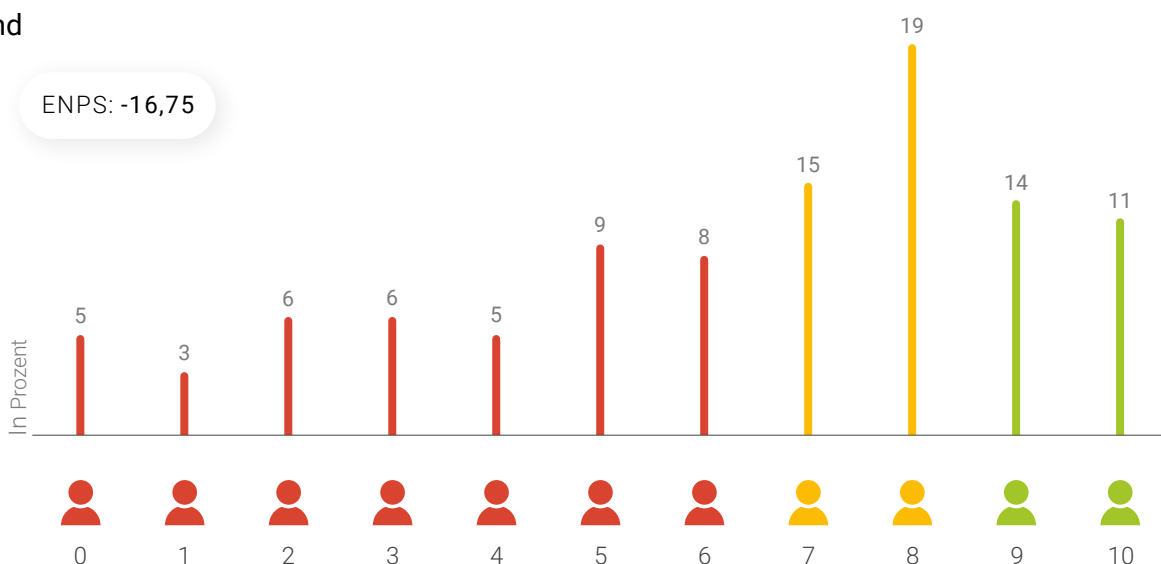
*Sind nicht sonderlich zufrieden mit ihrem Arbeitgeber. Gefahr der Verbreitung negativer Mundpropaganda*

*Sind mit ihrem Arbeitgeber passiv zufrieden. Es gilt, sie zu Promotoren zu entwickeln.*

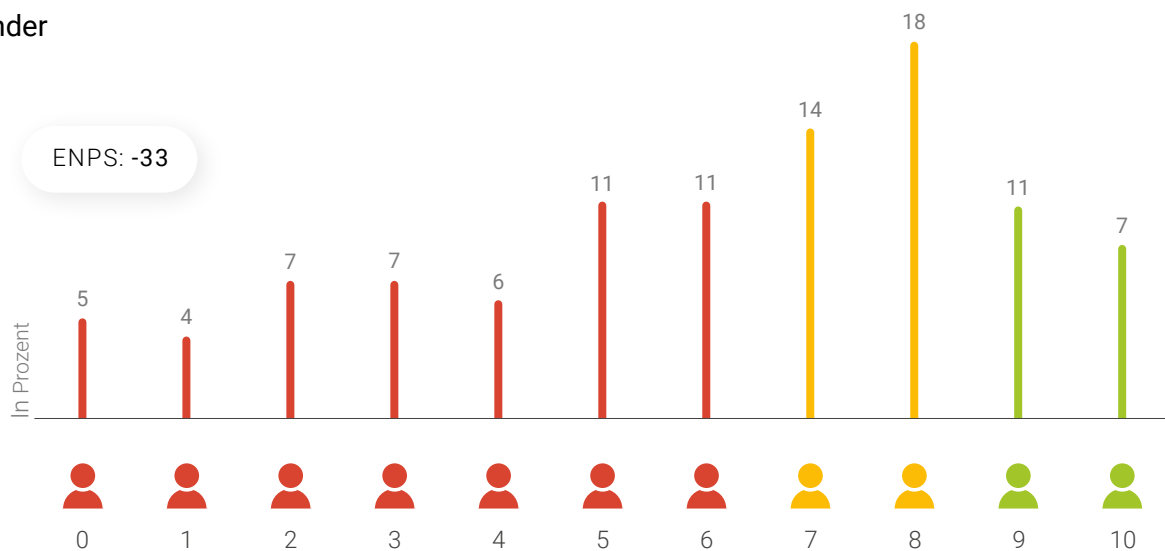
*Sind Loyal und stark an die Organisation gebunden. Stimulieren Wachstum durch positive Mundpropaganda.*



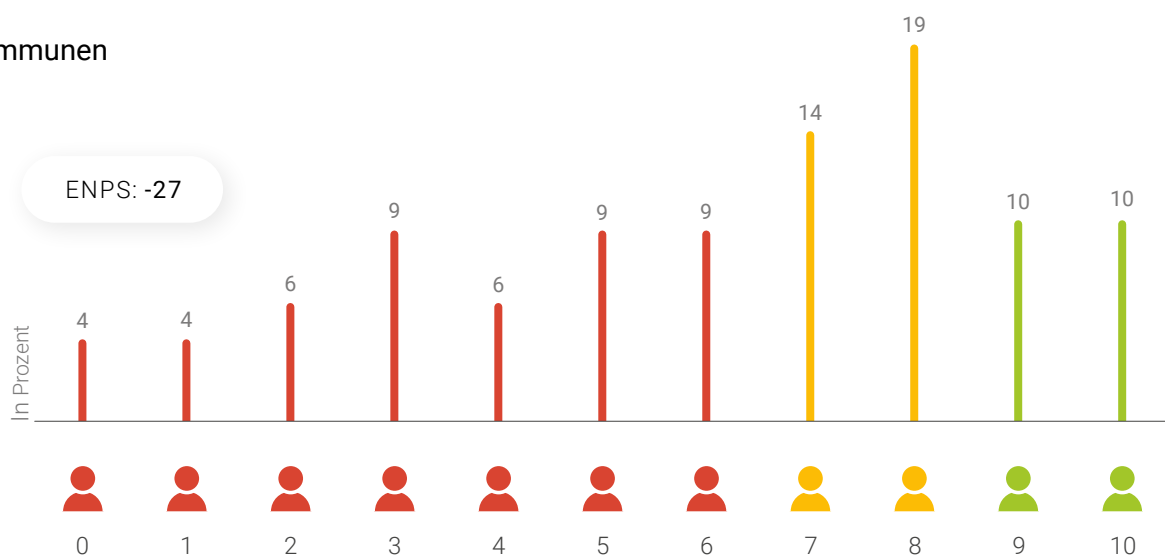
### Bund



## Länder



## Kommunen



## Erhöhung der Weiterempfehlungsrate

Ein hoher Anteil an Promotoren ist noch kein Garant für eine starke positive Außenwirkung, können doch wenige Kritiker das Bild eines attraktiven Arbeitgebers schnell ins Wanken bringen. Dennoch sind Mitarbeiter\*innen die positiv über ihren Arbeitgeber berichten als Markenbotschafter extrem wichtig. Daher sollte sich der Öffentliche Dienst als Ziel setzen, den hohen Anteil der „passiv Zufriedenen“ in „Promotoren“ zu überführen und gleichzeitig den Anteil der Kritiker weiter zu verringern.

Doch welche Stellschrauben können Personaler im öffentlichen Dienst drehen, um die Weiterempfehlungsrate und damit die Mitarbeitendenzufriedenheit zu steigern? Einen ersten Einblick gibt eine Analyse der wichtigsten Faktoren innerhalb der Befragung, die auf die Weiterempfehlungsrate wirken.

Folgende Faktoren wirken sich am stärksten auf die Weiterempfehlungsrate aus:  
(Rangfolge der Faktoren nach Stärke der Regressionskoeffizienten)<sup>8</sup>

- 1 Arbeitsklima
- 2 Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- 3 Zufriedenheit mit Vorgesetzten
- 4 Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation
- 5 Ich empfinde meine Arbeit als wichtig
- 6 Ausstattung des Arbeitsplatzes
- 7 Bezahlung
- 8 Führungskräfte berücksichtigt Ideen und Vorschläge der Beschäftigten
- 9 Kenntnis der Ziele der Behörde

Die Berechnung der Faktoren gibt gute Hinweise darauf, was die Behörden konkret umsetzen können, um die Weiterempfehlungsrate zu verbessern. Neben der Pflege des guten Arbeitsklimas ist hier die Rolle der Führungskräfte auffallend: Sind die Beschäftigten zufrieden mit der Führungskraft, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sie zu den Kritikern gehören um 15 Prozentpunkte gegenüber einer hohen Unzufriedenheit. Um rund 10 Prozentpunkte sinkt die Wahrscheinlichkeit, wenn die Vorgesetzten Ideen und Vorschläge der Beschäftigten berücksichtigen. Auch sinnstiftende Elemente haben eine hohe Signifikanz für die Verbesserung der Weiterempfehlungsrate: Wird die Arbeit als wichtig empfunden, sinkt die Wahrscheinlichkeit um 14 Prozentpunkte, dass die Beschäftigten zu den Kritikern gehören. Und Kenntnis über die Ziele der Behörde hat noch eine Wirkung von 10 Prozentpunkte. Interessant auch, dass für die Bereitschaft, den Arbeitgeber weiterzuempfehlen, die Bezahlung nur auf den hinteren Plätzen zu finden ist: Wird die Bezahlung als sehr gut empfunden, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass der Beschäftigte zu den Kritikern gehört um 12 Prozentpunkte.

---

<sup>8</sup> Für die Analysen wurden Regressionsanalysen als statistische Methode verwendet. Im ersten Schritt wurden verschiedene multivariate (geordnete) logistische Regressionen gerechnet, um die wichtigsten Erklärungsfaktoren für die abhängigen Variable "Weiterempfehlung als Arbeitgeber" zu identifizieren. Anschließend wurden die signifikanten Erklärungsfaktoren jeweils in einem Modell für die Weiterempfehlung als Arbeitgeber zusammengefasst und die vorhergesagten Wahrscheinlichkeiten für die einzelnen Erklärungsfaktoren berechnet.

# Gekommen um zu bleiben

Das Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst analysiert die Haltefaktoren für Beschäftigte im öffentlichen Dienst. Wie anfangs erläutert ist, neben der Fähigkeit neues Personal für eine Beschäftigung beim Staat zu begeistern, auch die Fähigkeit, neue und bestehende Beschäftigte dauerhaft zu halten, essentiell für die Bewältigung der demografischen Herausforderung der nächsten Jahre. In den vorangegangenen Kapiteln wurden bereits viele Aspekte, die auf Personalbindung und -motivation wirken beleuchtet. Da Personalbindung ein dauerhafter Weg und kein final zu erreichendes Ziel ist, und die einzusetzenden Instrumente vielfältig sind, stellt sich zumindest die Frage des Startpunktes. Auch hierfür wurden im Zuge der Studie Regressionsanalysen erstellt, um Faktoren zu analysieren, die signifikant auf die Wechselbereitschaft der Beschäftigten wirken.

**Folgende Faktoren wirken sich am stärksten auf die Wechselbereitschaft aus:**  
(Rangfolge der Faktoren nach Stärke der Regressionskoeffizienten)

- 1 Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation
- 2 Bezahlung
- 4 Meine Arbeit ist interessant und abwechslungsreich
- 5 Arbeitsklima
- 6 Mein\*e Vorgesetzte\*r begegnet mir mit Respekt und auf Augenhöhe
- 7 Ich empfinde meine Arbeit als wichtig
- 8 Benötigte Informationen
- 9 Kenntnis der Ziele der Behörde

Die Berechnung der signifikanten Haltefaktoren für Beschäftigte im öffentlichen Dienst entfaltet vor allem im Vergleich zu den Weiterempfehlungsfaktoren (siehe Seite 38) interessante Einsichten. Während Weiterempfehlungsfaktoren hauptsächlich nach extern wirken, also eine werbliche Funktion gegenüber noch nicht bei der Behörde beschäftigte Personen (oder im öffentlichen Dienstverhältnis stehende Personen) erfüllen, wirken die Haltefaktoren bei den bereits Beschäftigten persönlich. Dies spiegeln auch die Haltefaktoren wider. Am stärksten wirken **persönliche Entwicklungsmöglichkeiten**: Die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten eine hohe Wechselbereitschaft haben, sinkt um 16 Prozentpunkte, wenn die Entwicklungsmöglichkeiten als sehr gut wahrgenommen werden. Anders als bei den Weiterempfehlungsfaktoren spielt die Bezahlung in Relation zu den anderen Faktoren bei der Wechselbereitschaft eine wichtigere Rolle: Wenn die Bezahlung als sehr gut eingeschätzt wird, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten eine hohe Wechselbereitschaft besitzen um 13 Prozentpunkte. Die ersten beiden

Punkte zusammengenommen, Entwicklung und Bezahlung, spricht für die Beförderung als nach wie vor wichtiges Instrument für die Mitarbeitendenbindung im öffentlichen Dienst. Anders als bei den Weiterempfehlungsfaktoren kommen die **Führungskräfte** bei den Haltefaktoren nur mit der Ausprägung „Respekt und auf Augenhöhe“ vor: Ist dies erfüllt, sinkt die Wahrscheinlichkeit einer hohen Wechselbereitschaft um 8 Prozentpunkte. Sind die **Ziele der Behörde** bekannt, sinkt die Wahrscheinlichkeit noch um 5 Prozentpunkte.

Interessant auch die Betrachtung, welche Faktoren zumindest bei dieser Untersuchung keine starke Signifikanz auf die Erklärung der Wechselbereitschaft ausüben, wie z.B. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder auch flexible Arbeitszeiten. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass sich, wie gezeigt (siehe Seite 9) die Wechselbereitschaft hauptsächlich auf einem Wechsel innerhalb des öffentlichen Dienstes bezieht, der gerade in Vereinbarkeitsaspekten (und darüber hinaus) vergleichbare Arbeitsbedingungen bietet.

Neben den Bleibefaktoren, die durch Personalmanagement-Maßnahmen beeinflussbar sind, ergab die Analyse zudem, dass die Wechselbereitschaft bei Führungskräften deutlich stärker ausgeprägt ist als bei Beschäftigten. Dies spiegelt sich auch in der Laufbahn: Je höher die Laufbahn, desto stärker die Wechselbereitschaft.

Die Ergebnisse machen auch deutlich: Es gibt kein Allheilmittel der Personalbindung. Der Instrumentenkasten muss die ganze Bandbreite aus Entwicklungsmöglichkeiten, Employability, Führungskultur und motivations-/identifikationstiftende Aspekte enthalten.



# Handlungsempfehlungen

Aus den vorangegangenen Erkenntnissen ergeben sich neun Handlungsempfehlungen für eine höhere Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen in Verwaltungen:

## **Individuelle Karriereförderung / Talent Management**

Das Bleibebarmeter zeigt auf, dass es in der Verwaltung an individuellen Entwicklungsmöglichkeiten fehlt. Eine zukunftsorientierte Personalpolitik muss vielfältige Karrierepfade schaffen, wie Fachlaufbahn, Führungslaufbahn oder Projektlaufbahn, ohne sie gegeneinander aufzuwiegen. Auch Modelle wie Führung auf Zeit sollten stärker ausgebaut werden. Führungstandems in Teilzeit geben ebenfalls mehr Spielraum für Entwicklungsmöglichkeiten. Dabei wird den individuellen Stärken der Beschäftigten Rechnung getragen, um zu vermeiden, dass beispielsweise Führungspositionen nur für fachliche Experten zugänglich werden. Eine individuelle Karriereförderung fokussiert sich auch auf ältere Beschäftigte und zeigt ihnen Entwicklungsmöglichkeiten unabhängig vom Alter auf.

## **Wertebasierte Arbeitgebermarken entwickeln – für jede Behörde**

Die Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes zeigen eine hohe Wechselbereitschaft zumindest innerhalb des öffentlichen Dienstes und identifizieren sich eher mit ihrer Aufgabe als mit ihrem Dienstherrn / Arbeitgeber. Auch die Ziele der eigenen Behörde sind den Beschäftigten oftmals nicht vollumfänglich bekannt. Jede einzelne Verwaltung muss sich stärker bewusst machen, welche Werte in der Verwaltungskultur sie vertritt und was ihr Alleinstellungsmerkmal, über die reine Arbeitsplatzsicherheit hinaus, ist. Die Behörde schafft sich so ein Werte-Profil, mit der sich die Beschäftigten besser identifizieren können. Das schafft einerseits eine stärkere emotionale Bindung nach innen und steigert die Anziehungskraft nach außen.

## **Nachhaltiges Onboarding für eine frühzeitige Mitarbeiterbindung**

Werden Mitarbeiter\*innen schlecht eingearbeitet, steigt das Risiko, dass diese die Organisation schnell wieder verlassen und ihr Glück bei einem anderen Arbeitgeber suchen. Gleichzeitig führt ein schlechtes Onboarding zu einer geringeren Leistungsfähigkeit der neuen Mitarbeiter\*innen, weil Prozesse und Arbeitsweisen noch nicht verinnerlicht oder im schlimmsten Fall sogar nicht vermittelt wurden. Ein umfangreiches Onboarding wirkt dem entgegen, steigert die Motivation und emotionale Bindung an den neuen Arbeitgeber und verringert die Zahl potentieller Wechselkandidaten. Dabei gilt es zu beachten, dass das Onboarding bereits vor dem ersten Arbeitstag beginnen sollte und durch hybride Arbeitsweisen auch digitale Onboardingstrategien mitgedacht werden müssen.

## **Professionelles Offboarding:**

Verlässt ein\*e Mitarbeiter\*in die Organisation vor Vertragsende oder Renteneintritt kann das ein Hinweis auf eine Unzufriedenheit der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber oder den Arbeitsbedingungen sein. Mittels standardisierten Austrittsinterviews oder Fragebögen können solche Gründe erfasst und als Grundlage für interne Verbesserungsprozesse genutzt werden. Ein erfolgreicher Offboardingprozess geht gleichzeitig mit dem Thema Wissensmanagement einher, um Wissen und Erfahrungen in der Organisation zu halten. Durch Tandems oder Mentoren-Programme aber auch durch die Formalisierung von Wissen, soll so garantiert werden, dass die Organisation unabhängig von den Beschäftigten auf die Expertise zurückgreifen kann. Abschließend gilt es, aus Altersgründen ausscheidende Beschäftigte emotional zu begleiten. Für viele Beschäftigte endet ein langes Erwerbsleben. Ein gesteuerter Ausstieg gibt Halt und zeigt gleichzeitig Möglichkeiten der über das Ende des Erwerbslebens bestehenden Bindung auf (z.B. Alumni-Netzwerke). Zudem sollte etwa drei Jahre vor Pensionsbeginn stärker über die Möglichkeiten einer freiwilligen Weiterbeschäftigung gesprochen werden – hier gilt es auf die individuelle Motivation der Beschäftigten einzugehen, denn nicht jeder will an der gleichen Position, zu den gleichen Bedingungen weiterarbeiten.

## **Wertschätzende Organisationskultur verankern**

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Mitarbeiter\*innen (vor allem) von ihrer Führungskraft Wertschätzung und Anerkennung vermissen. Die fehlende Wertschätzung wirkt sich dabei auch auf die gesundheitliche Verfassung der Mitarbeitenden aus. Eine wertschätzende Mitarbeiterführung steigert die emotionale Bindung der Beschäftigten an den Arbeitgeber, die generelle Zufriedenheit mit der Führungskraft und lässt bei den Mitarbeitenden das Gefühl entstehen, dass sie mit ihren Anliegen ernst genommen werden. Oftmals geht es dabei um direktes Feedback und Anerkennung für geleistete Arbeit. Führungsfähigkeiten, wie eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Achtsamkeit, stehen hierbei im Fokus. Innovative Kommunikationsformate, bspw. ein „weekly“ oder tägliche, kurze „Stand-up-Meetings“ (auch online durchzuführen) können unterstützend wirken, da sie sowohl dem Team als auch der Führungskraft die Möglichkeit für anerkennende Worte geben.

## **Fortschritt durch Feedback**

Ein Großteil der Beschäftigten erhält von ihrer Führungskraft nur selten Feedback zu ihrer geleisteten Arbeit. Das kann zu Verunsicherung aber auch zu einer geringeren Motivation führen. Regelmäßiges Feedback hilft den Mitarbeiter\*innen bei der zielgerichteten Erledigung ihrer Aufgaben, zeigt Entwicklungsmöglichkeiten auf und führt so zu einer Leistungssteigerung der gesamten Organisation. Gleichzeitig zahlen Feedbackgespräche auch auf das Konto einer wertschätzenden Organisationskultur ein. Zur Einführung einer feedback-Kultur gehört auch, dass sich Führungskräfte diesem Feedback stellen.

## **Austausch fördern, Querwechsel ermöglichen**

Die Beschäftigten im Öffentlichen Dienst können sich sehr gut vorstellen, auch für eine andere Verwaltung zu arbeiten. Wenngleich jede Behörde ihr Personal halten möchte, kann dies jedoch auf Seiten der Beschäftigten zu Unzufriedenheit führen, wenn beispielsweise derzeit kein Beförderungssamt zur Verfügung steht oder es an interessanten und abwechslungsreichen Aufgaben mangelt. Eine Möglichkeit sind Wechsel- oder Austauschprogramme. Beschäftigte zweier Behörden wechseln für einen bestimmten Zeitraum den Arbeitsplatz und erhalten so die Möglichkeit sich in einer anderen Organisation zu beweisen, Erfahrungen zu sammeln und Wissen zu teilen. Dieser Austausch sollte auch über Verwaltungsgrenzen hinausgedacht werden: warum sollte ein\*e Bundesmitarbeiter\*in nicht mal Erfahrungen in einer Kommunalverwaltung sammeln und andersherum?

## **Fördertopf Moderne Verwaltung**

Die Bereitstellung einer grundlegenden und gleichzeitig modernen Arbeitsausstattung ist ein wichtiger Rahmenfaktor, um den Mitarbeiter\*innen gute Arbeitsbedingungen zu bieten. Damit der Arbeitsort auch ein Wohlfühlort wird, müssen die Verwaltungen stärker als bisher in eine moderne Infrastruktur investieren. Hierzu gehören einerseits grundlegende Elemente wie ein modernes Raumkonzept, das neben Arbeitsplätzen auch Begegnungsräume vorsieht. Andererseits aber auch ergonomische Büromöbel und eine gute technische Ausstattung, die im Sinne der Nutzerfreundlichkeit auf Augenhöhe mit den Anwendungen ist, die die Beschäftigten auch privat nutzen. Da gerade finanzschwache Kommunen Probleme haben ihren Mitarbeiter\*innen diese Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, sollten die Bundesländer Fördertöpfe für die Modernisierung des Arbeitsplatzes bereitstellen, um die Kommunen zu entlasten.

## **Stelle für internes Personalmarketing:**

Zufriedene Mitarbeiter\*innen sind der Nährboden für erfolgreiche und leistungsfähige Organisationen. Damit diese Zufriedenheit auch aktiv gefördert und auf Belange der Beschäftigten eingegangen wird, muss eine solche Aufgabe auch personell untersetzt werden. Die Stelle für internes Personalmarketing ist Ansprechpartner für die Wünsche und Sorgen der Mitarbeiter\*innen. Sie fokussiert sich u.a. auf kommunikative Elemente, wie einen gesteigerten Austausch zwischen Teams und Abteilungen, fördert die wahrgenommene Wertschätzung und gibt Impulse zur besseren Zusammenarbeit. Dies fördert nicht nur die individuelle Wahrnehmung der Organisation sondern führt unweigerlich zu einem kulturellen Shift innerhalb der Behörde – hin zu einer gestärkten Gemeinschaft. Dabei lässt sich die Arbeit des internen Personalmarketings durchaus quantifizieren und in der Weiterempfehlungsquote/ Employee Net Promoter Score festmachen. Denn zufriedene Mitarbeiter\*innen empfehlen ihren Arbeitgeber auch Freunden und Familie weiter.

# Partnerdarstellung



## DBB

Der dbb beamtenbund und tarifunion ist die Spitzenorganisation der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes. Er vertritt die Interessen der Beamtinnen, Beamten, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gegenüber Gesellschaft, Politik und Wirtschaft – vom Anfang bis zum Ende der beruflichen Laufbahn, und darüber hinaus. Die über 1,3 Millionen dbb-Mitglieder sind in 40 Fachgewerkschaften organisiert. Dadurch gewährleistet der dbb seine fachliche und persönliche Nähe zu den Beschäftigten in Betrieben und Behörden. Über seine 16 Landesbünde bringt der Verband sich in die föderalen Entscheidungsprozesse der Bundesrepublik ein und über die CESI (Confédération Européenne des Syndicats Indépendants) in die europäische Gesetzgebung. Für das Zusammenleben in Bund, Ländern und Kommunen ist der öffentliche Dienst ebenso unverzichtbar wie für eine erfolgreiche Wirtschaft. Aus dieser Überzeugung heraus übernimmt der dbb Verantwortung und setzt sich für faire Einkommens- und Arbeitsbedingungen sowie die gesellschaftliche Wertschätzung der Beschäftigten ein.

→ [www.dbb.de](http://www.dbb.de)



## DGB

Der DGB, der Bund der Gewerkschaften, vertritt national und international die Gewerkschaftsbewegung und ist die politische Stimme seiner Mitgliedsgewerkschaften mit rund 6 Millionen organisierten Beschäftigten. Davon sind rund 450.000 Beamt:innen und mehr als eine Million Tarifbeschäftigte im öffentlichen Sektor tätig. Er macht sich stark für eine solidarische Gesellschaft. Arbeit und Einkommen müssen gerecht verteilt werden und Menschen unabhängig von Herkunft, Hautfarbe und Geschlecht die gleichen Chancen erhalten. Der DGB steht als beamtenpolitische Spitzenorganisation zudem für eine gemeinsame gewerkschaftliche Beamtenpolitik der Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes GdP, GEW, IG BAU, IG BCE, EVG sowie ver.di.

→ <https://www.dgb.de/>



## DIE ZEIT

Jede Woche erreicht DIE ZEIT mit starkem Journalismus über 2,2 Millionen Leser. Sie ist damit das größte Medium im Segment der Qualitätszeitungen. Seit DIE ZEIT 1946 zum ersten Mal erschien, erfindet sie sich immer wieder neu, bleibt dabei aber ihrem Prinzip treu: dem Leser gründlich recherchierte Berichte und meinungsstarke Kommentare zu bieten. Mit diesem Erfolgsrezept hat die Wochenzeitung zum sechsten Mal in Folge ein Auflagen-Allzeithoch mit über 580.000 verkauften Exemplaren erzielt. Das moderne und elegante Layout der ZEIT, die unter Leitung von Chefredakteur Giovanni di Lorenzo entsteht, wurde bereits mehrfach ausgezeichnet.

→ <https://www.zeit-verlagsgruppe.de/produkte/>



### Fabasoft

Fabasoft zählt zu den führenden Softwareproduktunternehmen für elektronisches Dokumenten-, Prozess- und Aktenmanagement in Europa. Prominente Projekte wie die Einführung der E-Akte in der Bundesverwaltung (E-Akte Bund) oder in den Ländern Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern befinden sich gerade in der Umsetzung. Die Einführung der E-Akte im Freistaat Bayern ist bereits weitgehend abgeschlossen und zählt zu den Vorzeigeprojekten in Deutschland.

→ [www.fabasoft.com/eakte](http://www.fabasoft.com/eakte)



### Hertie School

Die Hertie School in Berlin bereitet herausragend qualifizierte junge Menschen auf Führungsaufgaben im öffentlichen Bereich, in der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft vor. Sie bietet Masterstudiengänge, Executive Education und Doktorandenprogramme an. Als universitäre Hochschule mit interdisziplinärer und praxisorientierter Lehre, hochklassiger Forschung und einem weltweiten Netzwerk setzt sich die Hertie School auch in der öffentlichen Debatte für „Good Governance“ und moderne Staatlichkeit ein. Die Hertie School wurde 2003 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung gegründet und wird seither maßgeblich von ihr getragen. Sie ist staatlich anerkannt und vom Wissenschaftsrat akkreditiert. Das Centre for Digital Governance wurde 2019 als eines von fünf Centres for Excellence gegründet und beschäftigt sich in Forschung, Lehre und Praxisarbeit mit den Möglichkeiten und Herausforderungen der digitalen Transformationen in Staat und Verwaltung.

→ [www.hertie-school.org/en/centre-for-digital-governance](http://www.hertie-school.org/en/centre-for-digital-governance)



### Intrexx

Intrexx ist die Low-Code-Plattform, mit der Sie Prozesse und Anwendungen mit grafischen Entwicklungswerkzeugen erstellen. Mit Low Code bauen Sie sich eine umfassende, integrative Lösung auf, die Ihre Arbeitsprozesse agil und anpassungsfähig für die Zukunft macht. So sparen Sie Zeit und Aufwand, ohne dabei auf maßgeschneiderte, stimmige Lösungen aus einem Guss verzichten zu müssen. Low Code vereint einfache Entwicklung mit Individualität. Mit Intrexx ersetzen Sie das Nebeneinander an Insellösungen durch eine umfassende Plattform, auf der alle Arbeitsprozesse in Ihrer Verwaltung zusammenlaufen. Dabei müssen Sie nicht von vorn anfangen, sondern können bestehende Lösungen auf einer Oberfläche mit einheitlichem Look-and-Feel bündeln. Low Code garantiert Skalierbarkeit und jederzeitige Anpassbarkeit. Wenn sich die Anforderungen des Markts geändert haben, können Sie schnell darauf reagieren. Mit Intrexx zünden Sie den Digitalisierungs-Turbo!

→ [www.intrexx.com/verwaltung](http://www.intrexx.com/verwaltung)

### Redaktion

Projektleitung – Carsten Köppl, Next:Public  
Redaktion – Michael Fulde, Next:Public  
Design – Julian O’Swald, VO&H STUDIO

### Datenaufbereitung & Datenauswertung

Michael Fulde, Next:Public  
Mitarbeit: Jana Laier

### Impressum

Next:Public GmbH | Gontardstr. 11 | 10178 Berlin  
Geschäftsführer – Carsten Köppl | Amtsgericht Berlin Charlottenburg | HRB 190636 B  
→ <https://nextpublic.de/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst>

### Veröffentlichung

5. Januar 2022

[www.nextpublic.de](http://www.nextpublic.de)