



# Das Fach- und Führungskräfte- Barometer 2025

der dbb akademie



Die Antwort auf  
die Ergebnisse der  
Umfrage: **Unsere  
Seminare 2026!**



Scanne mich!

Jetzt gemeinsam durchstarten!



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

## » » » Inhalt

1. Vorwort.....	1
2. Executive Summary .....	2
3. Die Umfrage im Detail.....	5
a) Fachkräfte .....	6
b) Führungskräfte .....	11
c) Herausforderungen im öffentlichen Dienst .....	15
d) Weiterbildung – ein Schlüssel zur persönlichen wie beruflichen Entwicklung .....	20
4. Gesamtfazit und Handlungsempfehlungen .....	23
5. Über diese Studie .....	25
6. Die dbb akademie – die Partnerin für eine zukunftsfähige Weiterbildung ...	27
7. Danksagung.....	28

# >>> 1. Vorwort

## **Liebe Leserinnen und Leser,**

Der öffentliche Dienst steht im Jahr 2025 vor großen Veränderungen. Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, steigende Anforderungen an die Digitalisierung und der Wunsch nach mehr Flexibilität stellen hohe Ansprüche an alle Ebenen der Verwaltung. Gleichzeitig zeigt sich: Die Beschäftigten sind nicht nur betroffen – sie sind auch bereit, diese Zukunft aktiv mitzugestalten.

Das Fach- und Führungskräfte-Barometer 2025 macht deutlich, wie groß Motivation, Verantwortungsbewusstsein und Veränderungsbereitschaft im öffentlichen Dienst sind. Mehr als 2.800 Fach- und Führungskräfte haben ihre Einschätzungen geteilt – offen, differenziert und praxisnah. Ihre Stimmen geben wertvolle Impulse, wie Arbeitsbedingungen verbessert, die Motivation gestärkt und Veränderungsprozesse erfolgreich unterstützt werden können.

Die Ergebnisse zeigen nicht nur Herausforderungen, sondern vor allem Chancen: Mit Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten, moderner Führung und zeitgemäßen Arbeitsformen kann der öffentliche Dienst seine Attraktivität deutlich steigern – und damit das große Potenzial seiner Beschäftigten voll entfalten. Wer die Menschen ernst nimmt, ihre Kompetenzen fördert und Strukturen mutig weiterentwickelt, legt den Grundstein für eine leistungsfähige und zukunftsorientierte Verwaltung. Als Bildungsanbieter im öffentlichen Dienst nimmt die dbb akademie diese Rückmeldungen ernst. Wir leiten daraus konkrete Schwerpunkte für unsere Weiterbildungsangebote ab. Denn Weiterbildung ist der Schlüssel, um Motivation, Kompetenz und Gestaltungskraft zu stärken – und damit nachhaltigen Wandel möglich zu machen. Sie schafft die Basis für eine lernende Organisation, die Veränderungen nicht nur bewältigt, sondern aktiv gestaltet.

Unser Dank gilt allen, die sich an dieser Umfrage beteiligt haben. Ihr Beitrag ist ein wichtiges Signal für die Weiterentwicklung des öffentlichen Dienstes und eine zukunftsfähige Arbeitskultur. Sie haben mit ihren Rückmeldungen gezeigt, dass die Verwaltung voller Energie, Ideen und Engagement steckt. Das Fach- und Führungskräfte-Barometer 2025 ist damit mehr als eine Analyse – es ist ein Impulsgeber. Für Führung, für Personalentwicklung, für organisatorische Gestaltung. Nutzen wir ihn gemeinsam, um die Chancen der Zukunft mutig zu ergreifen.

Mit besten Grüßen

**Simone Fleischmann**  
Stellvertretende Bundesvorsitzende des dbb  
und Vorsitzende der dbb akademie

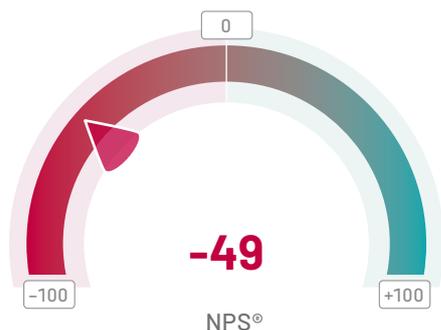


**Oliver Schieck**  
Geschäftsführer der dbb akademie e. V.



## 2. Executive Summary

### Fachkräfte fühlen sich zu wenig wahrgenommen – hier liegt Potenzial für mehr Motivation und Bindung!



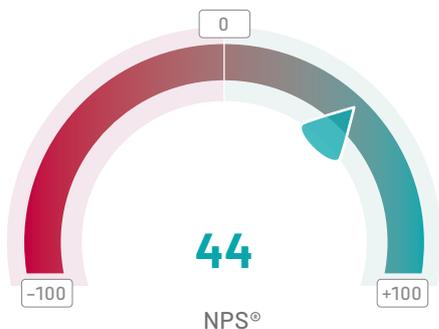
**Abbildung 1**  
Wie sehr fühlen Sie sich für Ihre Arbeit anerkannt und wertgeschätzt?

Die befragten Fachkräfte zeigen eine kritische Grundhaltung gegenüber ihrer Arbeitssituation im öffentlichen Dienst. Viele erleben einen Arbeitsalltag, der von eingeschränktem Handlungsspielraum, mangelhafter Kommunikation und fehlender Anerkennung geprägt ist. Der Net Promoter Score (NPS) zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit liegt mit  $-36,8^*$  im deutlich negativen Bereich. Besonders niedrig fällt der NPS zur erfahrenen Wertschätzung mit  $-49$  durch Vorgesetzte aus – ein klares Warnsignal. Fast die Hälfte der Befragten wünscht sich mehr individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, doch fehlt es ihnen an konkreten Angeboten oder aktiver Unterstützung.

Auch das Vertrauen in die Veränderungsfähigkeit der eigenen Organisation ist bei Fachkräften schwach ausgeprägt. Viele erleben Dienststellen als wenig agil, Entscheidungswege als zu lang und Neuerungen als mühsam und wenig wirksam. Emotional fühlen sich viele von ihrer Organisation entkoppelt – ein Risikofaktor für Motivation, Leistungsbereitschaft und langfristige Bindung. **Hier liegt Potenzial, durch Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten Motivation und Bindung zu stärken.**

*\*Erläuterungen zum NPS finden Sie auf Seite 26.*

### Führungskräfte wollen gestalten – doch strukturelle Grenzen bremsen sie aus. Sie brauchen mehr Rückenwind!



**Abbildung 2**  
Wie offen sind Sie für Veränderungen, neue Strategien und innovative Ansätze bei Ihrer Arbeit?

Führungskräfte im öffentlichen Dienst sind bereit, Verantwortung zu übernehmen und Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten. Sie zeigen eine hohe Weiterbildungs- und Innovationsbereitschaft. Der NPS zur Veränderungsbereitschaft liegt mit  $+44$  im deutlich positiven Bereich – ein starkes Signal dafür, dass viele Führungskräfte Veränderungen nicht nur akzeptieren, sondern aktiv vorantreiben wollen. Das zeigt: Sie sind ein Motor für Wandel, auch wenn begrenzte Handlungsspielräume ihre Wirkung oft einschränken.



**Die Ergebnisse zeigen eindrucksvoll: Viele Fach- und Führungskräfte sind bereit, ihre berufliche Entwicklung aktiv voranzutreiben und Veränderungen mitzugestalten. Dieser Veränderungswille ist ein enormes Potenzial für die Modernisierung des öffentlichen Dienstes – und verdient die passenden Strukturen, um Wirkung zu entfalten.**

**Simone Fleischmann**



Gleichzeitig berichten viele von hoher Arbeitsverdichtung, fehlender Unterstützung durch übergeordnete Stellen und von Entscheidungsprozessen, die als wenig wirksam erlebt werden. Zudem wird deutlich, dass Strukturen und Ressourcen für Veränderungen oft nicht ausreichen. Das zeigt: Zwischen Anspruch und Realität im Führungsalltag entsteht eine spürbare Spannung, die gezielt adressiert werden muss.

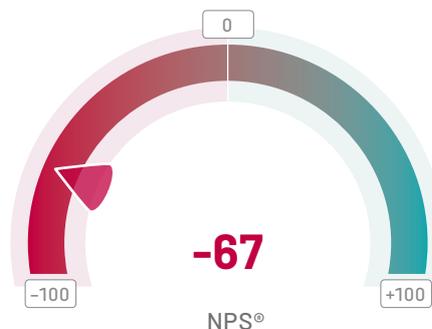
Auffällig ist zudem: Auch Führungskräfte bewerten die interne Kommunikation und die digitale Kompetenz ihrer Organisationen überwiegend kritisch – ein Hinweis darauf, dass strukturelle Probleme hierarchieübergreifend erlebt werden.

**Doch gerade die hohe Entwicklungsbereitschaft der Führungskräfte eröffnet die Chance, sie als zentrale Gestalter und Multiplikatoren für Veränderung zu gewinnen.**

## Zwischen Anspruch und Realität: Der öffentliche Dienst braucht Wandel – und Mut

Beide Gruppen – Fach- wie Führungskräfte – benennen die gleichen zentralen Baustellen: der Mangel an Fachkräften, die schleppende Digitalisierung und ein Verwaltungsapparat, der oft als zu schwerfällig erlebt wird. Besonders deutlich: Der NPS zur Digitalisierung liegt bei -67,3 – ein klares Warnsignal. Die Mehrheit empfindet Prozesse als zu bürokratisch, Technologien als veraltet und Veränderungen als zu langsam.

Zugleich zeigen die Ergebnisse, dass ein Wandel grundsätzlich möglich ist: Themen wie Diversität, Vereinbarkeit und Innovationsbereitschaft werden zunehmend positiv bewertet – zumindest als Ziel. Die Frage ist nicht, ob Veränderungen gewollt sind, sondern ob sie konsequent in Strukturen, Kultur und Führung verankert werden. **Dort, wo Mitarbeitende mitgestalten können, wo Kommunikation klar ist und Führung Vertrauen schafft, wächst auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.** Der öffentliche Dienst muss lernen, mutiger zu werden – um Veränderungen nicht nur zu bewältigen, sondern aktiv zu gestalten.



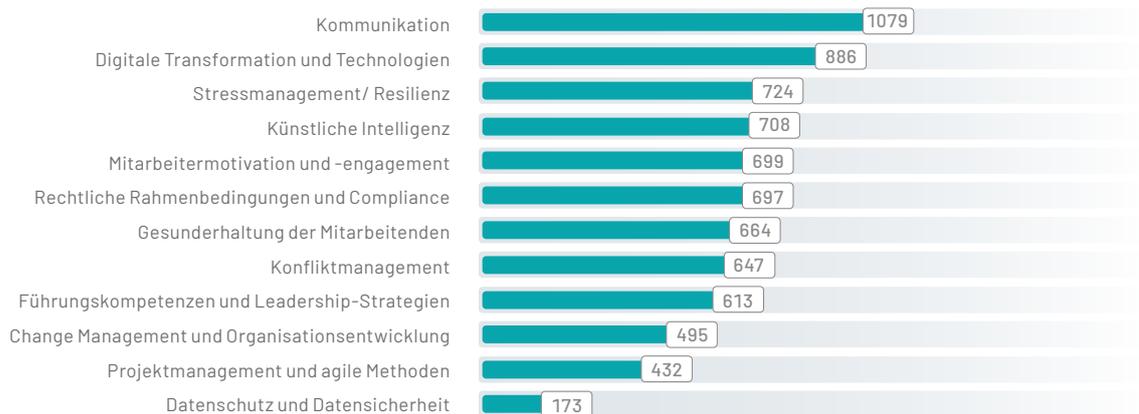
**Abbildung 3**

Wie gut fühlen Sie sich durch Ihre Organisation auf den digitalen Wandel vorbereitet und unterstützt?

## Weiterbildung ist kein Bonus – sie ist der Schlüssel für Veränderungen

Die Bereitschaft zur Weiterbildung ist hoch – bei Fachkräften ebenso wie bei Führungskräften. Über 60 % nennen allerdings fehlende Zeit als Haupthemmnis, 30 % beklagen eine unzureichende

Finanzierung. Besonders nachgefragt sind Themen wie Kommunikation, Führung, Digitalisierung, Change Management und der Umgang mit künstlicher Intelligenz.



**Abbildung 4**  
Welche drei Themen sind für Ihre Weiterbildung besonders wichtig?

Viele Befragte sehen Weiterbildung nicht nur als Mittel zur individuellen Kompetenzentwicklung, sondern auch als strategisches Instrument, um Teams und Organisationen zukunftsfähig zu machen. Hier liegt einer der stärksten Hebel für die Modernisierung des öffentlichen Dienstes. Damit Weiterbildung ihre volle Wirkung entfalten kann, braucht es bessere Rahmenbedingungen: Zeitfenster, Ressourcen und mehr Zugang zu passenden Angeboten, die klar in den Organisationsstrukturen verankert sind.

**Trotz der zahlreichen Herausforderungen**, mit denen der öffentliche Dienst konfrontiert ist, zeigen die Ergebnisse des Barometers auch ermutigende Tendenzen: Die große Mehrheit der Befragten steht hinter der gesellschaftlichen Bedeutung ihrer Arbeit und empfindet ihre Tätigkeit als sinnvoll. Viele empfinden ein hohes Maß an Verantwortung, Engagement und Pflichtbewusstsein – dies gilt sowohl für Fach- als auch für Führungskräfte. Auch die grundsätzliche Bereitschaft zu Veränderungen und zur Weiterentwicklung ist überdurchschnittlich hoch. Diese positiven Ausgangsbedingungen bilden ein starkes Fundament für Reformen, das nicht unterschätzt, sondern aktiv genutzt werden sollte.

### Was jetzt zählt

Das Fach- und Führungskräfte-Barometer 2025 zeigt klar: Der öffentliche Dienst verfügt über engagierte, veränderungsbereite und reflektierte Mitarbeitende – doch sie brauchen bessere Rahmenbedingungen, mehr Beteiligung und gezielte Unterstützung. Es braucht Räume für Entwicklung, Vertrauen in Führung und Mut zur Vereinfachung. Vor allem aber: eine gemeinsame Haltung, die Veränderungen nicht nur zulässt, sondern aktiv fördert. **Wer in Menschen investiert, stärkt Motivation und Kompetenz – und legt das Fundament für eine leistungsfähige, moderne Verwaltung.**

Die dbb akademie bietet auf Basis dieser Rückmeldungen konkrete Weiterbildungsangebote wie Lehrgänge, Seminare und Workshops an, die sowohl die individuelle Entwicklung stärken als auch strukturelle Veränderungsprozesse fördern. **Weiterbildung wird damit zum zentralen Hebel für Motivation, Bindung und Modernisierung zugleich.**

» » » 3.  
Die Umfrage  
im Detail

Wie Fach- und Führungskräfte ihre Arbeit im öffentlichen Dienst sehen – zwischen Herausforderungen und Potenzial.

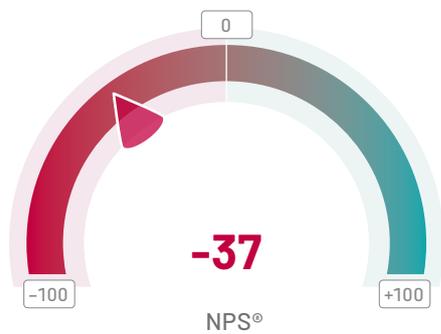


## >>> 3. Die Umfrage im Detail

### a) Fachkräfte

Die Einschätzung der Fachkräfte im öffentlichen Dienst fällt überwiegend nüchtern aus: Viele sind mit ihren Arbeitsbedingungen unzufrieden, erleben eine geringe Wertschätzung und eingeschränkte Handlungsspielräume. Zugleich zeigen die

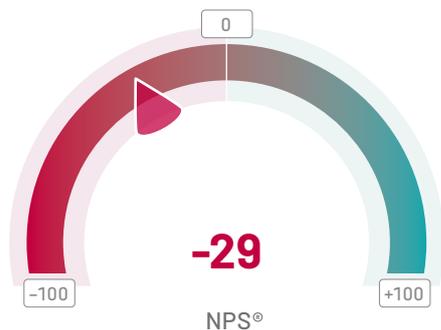
Ergebnisse: In der Bereitschaft zur Weiterbildung und Offenheit für Veränderungen steckt ein großes Potenzial, das genutzt werden kann, um Motivation und Bindung zu stärken.



**Abbildung 5**  
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer derzeitigen beruflichen Situation (z. B. Arbeitsumfeld, Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten)?

**Allgemeine Arbeitszufriedenheit:** Die allgemeine Arbeitszufriedenheit unter Fachkräften ist kritisch zu bewerten. Der deutlich negative Net Promoter Score deutet darauf hin, dass viele Beschäftigte mit den aktuellen Arbeitsbedingungen unzufrieden sind. Hier spielen sowohl strukturelle Faktoren wie Hierarchie, starre Prozesse und mangelnde Flexibilität als auch kulturelle Themen wie Führungsstil und Kommunikation eine zentrale Rolle.

Dennoch ist bemerkenswert: Rund 20 % der Fachkräfte bleiben trotz der schwierigen Rahmenbedingungen motiviert und engagiert – ein Hinweis auf das Potenzial, das im System vorhanden ist.



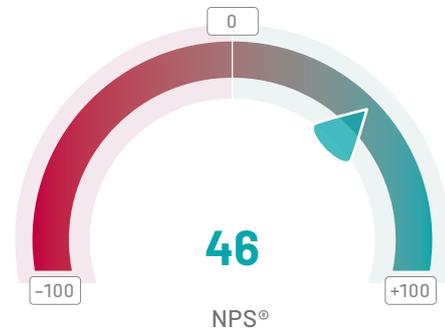
**Abbildung 6**  
Wie zufrieden sind Sie mit den Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Ihrer fachlichen Rolle?

**Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten in der fachlichen Rolle:** Die Fachkräfte bewerten ihre fachliche Rolle kritisch. Viele empfinden die Anforderungen als hoch, während ihre Gestaltungsmöglichkeiten eingeschränkt bleiben. Diese Diskrepanz trägt spürbar zur Unzufriedenheit bei und verweist auf strukturelle Defizite im Arbeitsumfeld.

Eine Stärkung des Handlungsspielraums könnte hier direkt zur höheren Zufriedenheit beitragen und zugleich die fachliche Kompetenz der Beschäftigten besser nutzbar machen.

**Weiterentwicklung und Weiterbildung:** Viele Fachkräfte messen ihrer eigenen beruflichen Weiterentwicklung einen hohen Stellenwert bei. Der deutlich positive Net Promoter Score verdeutlicht, dass Weiterbildung nicht als Zusatz, sondern als selbstverständlicher Teil der beruflichen Rolle gesehen wird.

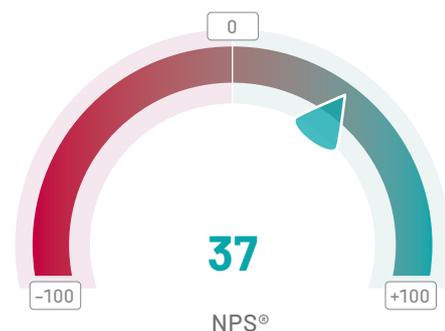
Dieses Ergebnis zeigt ein starkes Potenzial: Die Bereitschaft, sich neue Kompetenzen anzueignen und Verantwortung zu übernehmen, ist vorhanden – entscheidend ist, dass Organisationen dafür Zeit, Ressourcen und passende Angebote bereitstellen.



**Abbildung 7**  
Wie wichtig ist es Ihnen, sich als Fachkraft kontinuierlich weiterzuentwickeln und weiterzubilden?

**Offenheit für Veränderungen:** Trotz aller Kritik signalisieren viele Fachkräfte eine hohe Bereitschaft zur Weiterentwicklung. Sie wollen sich weiterbilden, Verantwortung übernehmen und sich beruflich entfalten. Was ihnen dazu fehlt, sind Zeit, strukturelle Unterstützung und passende Formate.

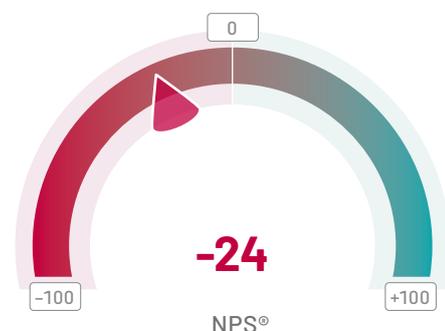
Das zeigt: Fachkräfte sind grundsätzlich bereit, ihren Beitrag zur Modernisierung zu leisten – wenn sie die nötigen Rahmenbedingungen erhalten. Werden diese geschaffen, entsteht ein erhebliches Potenzial für Innovationen und nachhaltige Veränderungen im öffentlichen Dienst.



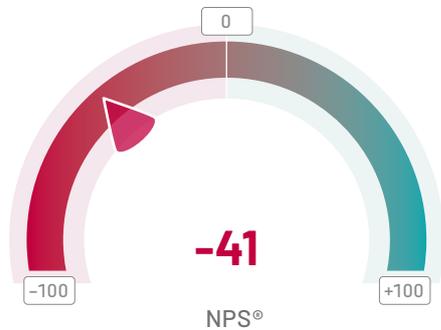
**Abbildung 8**  
Wie offen sind Sie für Veränderungen, neue Strategien und innovative Ansätze bei Ihrer Arbeit?

**Digitale Kompetenz:** Viele Fachkräfte fühlen sich im Umgang mit digitalen Tools, Arbeitsweisen und Anwendungen mit künstlicher Intelligenz unsicher. Der negative Net Promoter Score unterstreicht deutliche Lücken in den digitalen Fähigkeiten.

Durch gezielte Schulungen und praxisnahe Lernangebote kann die digitale Sicherheit der Beschäftigten gestärkt und die Modernisierung beschleunigt werden.



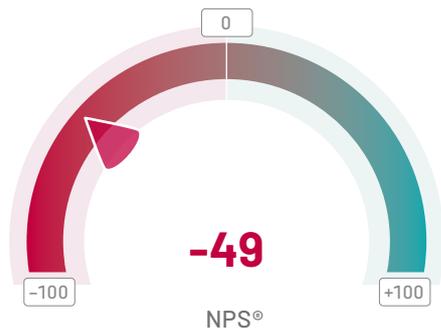
**Abbildung 9**  
Wie sicher fühlen Sie sich im Umgang mit digitalen Tools, digitalen Arbeitsweisen und Anwendungen mit künstlicher Intelligenz?



**Abbildung 10**  
Wie motiviert fühlen Sie sich aktuell in Ihrem beruflichen Alltag?

**Motivation im Alltag:** Viele Fachkräfte berichten von einer geringen Motivation in ihrem beruflichen Alltag. Der deutlich negative Net Promoter Score verdeutlicht, dass Unzufriedenheit mit Strukturen, Prozessen und Rahmenbedingungen die Arbeitsfreude stark beeinträchtigt.

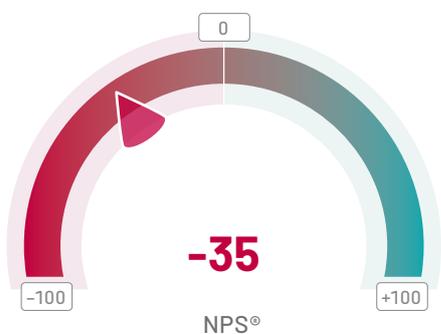
Gleichzeitig zeigt das Ergebnis: Verbesserungen bei Anerkennung, Beteiligung und Arbeitsorganisation könnten hier direkt zu mehr Motivation und Bindung führen.



**Abbildung 11**  
Wie sehr fühlen Sie sich für Ihre Arbeit anerkannt und wertgeschätzt?

**Wertschätzung und Anerkennung:** Besonders negativ fällt die Bewertung der Wertschätzung durch direkte Vorgesetzte aus. Hier zeigt sich ein zentraler Hebel für Motivation und Bindung, der offenbar nicht ausreichend genutzt wird. Wertschätzung muss dabei nicht zwingend finanzieller Natur sein – oft reichen regelmäßiges Feedback, Beteiligung an Entscheidungen und sichtbare Anerkennung im Arbeitsalltag.

Dass dies in vielen Bereichen fehlt, lässt sich als Signal für einen notwendigen kulturellen Wandel deuten – und zugleich als Hinweis auf eine zentrale Stellschraube, um Motivation und Bindung nachhaltig zu stärken.



**Abbildung 12**  
Wie viel Handlungs- und Entscheidungsspielraum haben Sie in Ihrer aktuellen Rolle?

**Gestaltungsspielraum und Einfluss:** Die Fachkräfte empfinden ihren Einfluss auf Prozesse und Entscheidungen als sehr gering. Entscheidungen werden häufig zentral oder hierarchisch getroffen, während Fachkräfte wenig Mitspracherechte haben. Das wirkt sich nicht nur negativ auf die Zufriedenheit, sondern auch auf die Innovationskraft aus.

Wenn Potenziale und Erfahrungen der Mitarbeitenden ungenutzt bleiben, verlieren Organisationen wertvolle Impulse – werden sie hingegen einbezogen, entsteht ein zusätzliches Innovations- und Effizienzpotenzial.



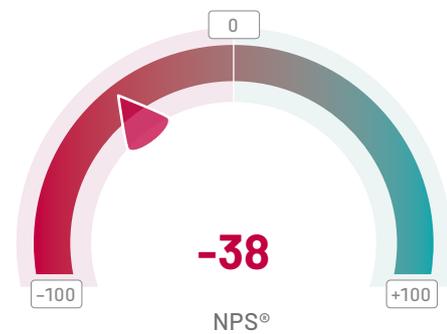
**Die Ergebnisse des Barometers sind für uns ein klarer Auftrag: Fach- und Führungskräfte brauchen Weiterbildung in moderner Führung, digitaler Kompetenz und Kommunikation. Mit unserem Programm 2026 greifen wir diese Bedarfe gezielt auf und machen Veränderungen konkret möglich.**

**Oliver Schieck**



**Kommunikation und Zusammenarbeit:** Ein weiterer Problembereich liegt in der internen Kommunikation. Diese wird als ineffizient, intransparent oder wenig dialogorientiert erlebt. Gerade in komplexen Verwaltungsstrukturen ist transparente Kommunikation jedoch essenziell – für Orientierung, Verständnis und Zusammenarbeit.

Die kritische Bewertung legt nahe, dass viele Beschäftigte sich nicht ausreichend informiert oder eingebunden fühlen – zugleich zeigt sie, wie stark schon Verbesserungen bei Information und Dialog zu mehr Zufriedenheit und Zusammenhalt beitragen könnten.

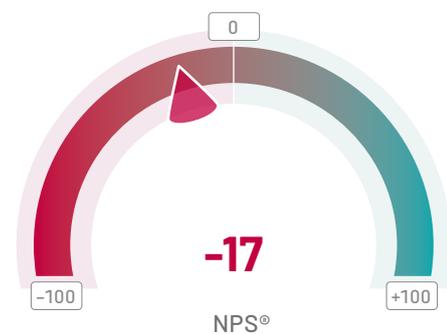


**Abbildung 13**

Wie offen und transparent empfinden Sie die Kommunikation in Ihrem Team bzw. Ihrer Organisationseinheit?

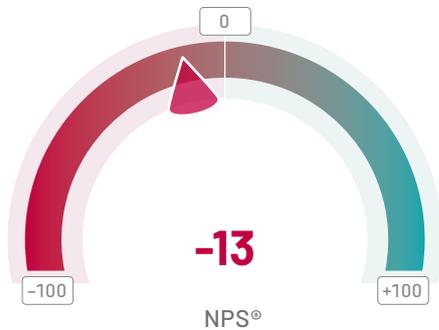
**Umgang mit Belastung:** Viele Fachkräfte empfinden die berufliche Belastung als hoch und fühlen sich im Alltag nur unzureichend in der Lage, damit umzugehen. Der negative Net Promoter Score macht deutlich, dass Überlastung ein verbreitetes Problem darstellt.

Gezielte Maßnahmen zur Entlastung, eine bessere Priorisierung und Angebote zur Stärkung von Resilienz könnten hier direkt Wirkung entfalten und die Arbeitszufriedenheit spürbar erhöhen.



**Abbildung 14**

Wie gut kommen Sie mit beruflicher Belastung in Ihrem Alltag zurecht?



**Abbildung 15**  
Wie bedeutsam empfinden Sie Ihre Arbeit für sich persönlich?

**Bedeutsamkeit der Arbeit:** Die Fachkräfte bewerten die persönliche Bedeutung ihrer Arbeit überwiegend verhalten. Der leicht negative Net Promoter Score zeigt, dass ein Teil der Beschäftigten den Sinn ihrer Tätigkeit infrage stellt, während andere ihre Arbeit durchaus als relevant erleben.

Dies verdeutlicht: Wo Fachkräfte den gesellschaftlichen Wert und die Wirkung ihrer Arbeit klar erkennen können, stärkt dies Motivation und Bindung – hier besteht das Potenzial, Sinnbezug bewusster zu vermitteln.

### Fazit

Fachkräfte im öffentlichen Dienst bewerten ihr Arbeitsumfeld vielfach kritisch – doch sie bringen ein hohes Maß an Engagement, Verantwortungsbewusstsein und Veränderungswillen mit. Es gilt, diese Haltung zu stärken und durch bessere Rahmenbedingungen nachhaltig zu sichern. Besonders wichtig sind mehr Partizipation, Anerkennung im Alltag, transparente Kommunikation sowie gezielte Entwicklungsimpulse. Dort, wo Fachkräfte mitgestalten dürfen und sich gesehen fühlen, wächst nicht nur ihre Zufriedenheit. Diese Rahmenbedingungen fördern zugleich Loyalität, Innovationskraft und Effizienz in den Organisationen.

Die Antwort auf  
die Ergebnisse der  
Umfrage: **Unsere  
Seminare 2026!**



Scanne mich!



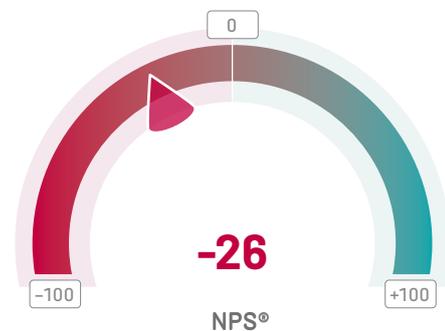
## b) Führungskräfte

Die Perspektive der Führungskräfte im öffentlichen Dienst offenbart ein deutliches Spannungsfeld: Auf der einen Seite stehen hohe Verantwortung,

Veränderungsbereitschaft und Engagement – auf der anderen Seite strukturelle Hürden, fehlende Unterstützung und wachsende Überforderung.

**Allgemeine Arbeitszufriedenheit:** Die allgemeine Zufriedenheit der Führungskräfte fällt kritisch aus. Viele sind mit ihrer beruflichen Situation unzufrieden – insbesondere wegen einer hohen Arbeitsdichte, begrenzter Ressourcen und fehlender Unterstützung.

Dieses Ergebnis zeigt deutlich: Die Arbeitszufriedenheit ist ein neuralgischer Punkt. Wo Rahmenbedingungen verbessert und Führungskräfte entlastet werden, steigt nicht nur ihre Zufriedenheit, sondern auch ihre Fähigkeit, Teams wirkungsvoll zu führen.



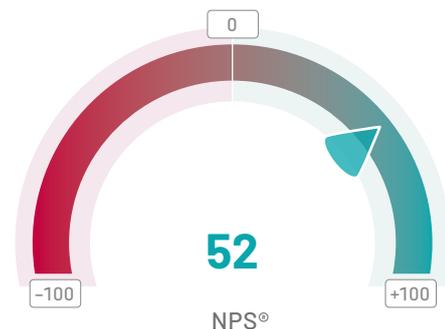
**Abbildung 16**

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer derzeitigen beruflichen Situation (z. B. Arbeitsumfeld, Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten)?

### **Weiterbildungswille und Entwicklungspotenzial:**

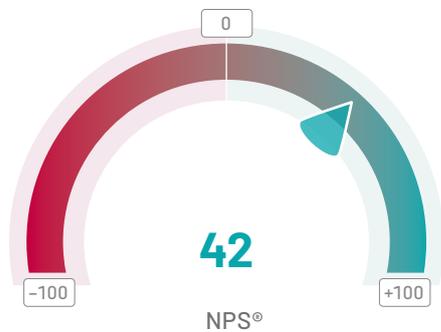
Rund 50 % der befragten Führungskräfte geben an, sich beruflich weiterentwickeln zu wollen – fast zwei Drittel der Gruppe. Auch die Bereitschaft zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsangeboten ist hoch.

Dies zeigt: Führungskräfte sind sich der gestiegenen Anforderungen bewusst und wollen ihre Kompetenzen aktiv ausbauen – ein positives Zeichen für Wandelbereitschaft und Selbstreflexion. Gleichzeitig fehlt es vielerorts noch an konkreten Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen, ausreichenden Zeitfenstern oder gezielter Unterstützung durch die Dienststellen – hier liegt ein zentrales Feld, um die vorhandene Motivation wirksam zu nutzen.



**Abbildung 17**

Wie wichtig ist es Ihnen, sich als Führungskraft kontinuierlich weiterzuentwickeln und weiterzubilden?



**Abbildung 18**  
Wie offen sind Sie für Veränderungen, neue Strategien und innovative Ansätze in Ihrer Arbeit?

**Veränderungsbereitschaft und Engagement:** Der Net Promoter Score zur Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte liegt mit über +40 Punkten im positiven Bereich – ein starkes Signal für den vorhandenen Willen, Transformation aktiv mitzugestalten. Die Mehrheit der Führungskräfte sieht sich in der Lage, neue Prozesse zu initiieren, Teams zu motivieren und Innovationen umzusetzen.

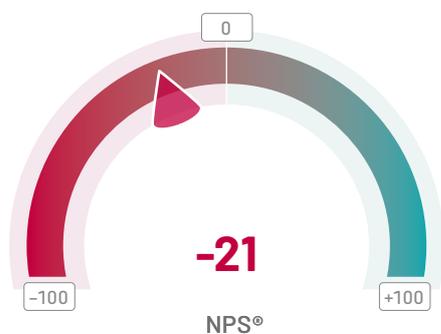
Dieses Ergebnis spiegelt eine hohe intrinsische Motivation wider und kann damit zu einem Motor für Reformen im öffentlichen Dienst werden.



**Abbildung 19**  
Wie sicher fühlen Sie sich im Umgang mit digitalen Tools, digitalen Arbeitsweisen und Anwendungen mit künstlicher Intelligenz?

**Digitale Kompetenz:** Viele Führungskräfte fühlen sich im Umgang mit digitalen Tools, modernen Arbeitsweisen und Anwendungen mit künstlicher Intelligenz unsicher. Der deutlich negative Net Promoter Score macht klar, dass es erhebliche Lücken bei einem zentralen Zukunftsthema gibt.

Gezielte Schulungen, praktische Unterstützung und bessere Rahmenbedingungen könnten hier unmittelbar Wirkung entfalten und die Arbeitsprozesse spürbar verbessern.



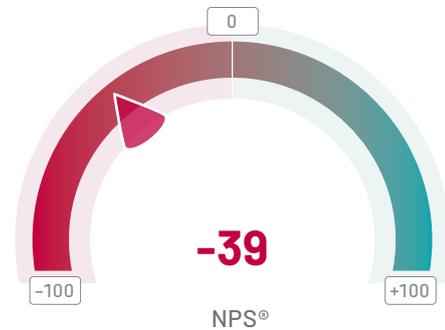
**Abbildung 20**  
Wie motiviert fühlen Sie sich aktuell in Ihrem beruflichen Alltag?

**Motivation im Alltag:** Die alltägliche Motivation der Führungskräfte liegt im negativen Bereich. Strukturelle Hürden, komplexe Prozesse und mangelnder Rückhalt belasten ihre Führungsrolle spürbar.

Gleichzeitig macht der Wert deutlich: Eine stärkere Anerkennung der Führungsleistung und klarere Entscheidungsspielräume könnten die Motivation spürbar steigern und die Führungswirksamkeit unmittelbar erhöhen.

**Anerkennung und Wertschätzung:** Viele Führungskräfte erleben ihre Arbeit als zu wenig anerkannt. Sie vermissen Rückendeckung durch übergeordnete Führungsebenen und erleben ein Defizit an Wertschätzung. Dies wirkt sich negativ auf die Führungswirksamkeit und Motivation aus.

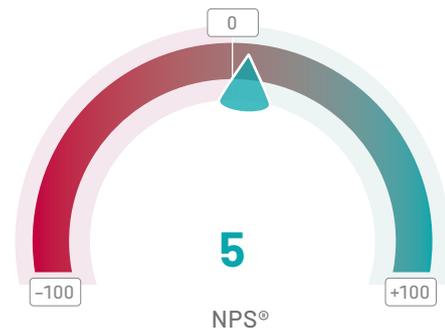
Wertschätzung und Anerkennung sowohl von oben als auch vom Team sind entscheidende Voraussetzungen für eine gelingende Führung – und ihre Stärkung könnte unmittelbare Wirkung entfalten.



**Abbildung 21**  
Wie sehr fühlen Sie sich für Ihre Führungsarbeit anerkannt und wertgeschätzt?

**Kommunikation:** Im Vergleich zu den Fachkräften bewerten die Führungskräfte die interne Kommunikation etwas positiver. Der Net Promoter Score liegt leicht im Plus, was zeigt, dass ein Teil der Führungskräfte die Informationsflüsse und den Dialog in ihren Teams als zufriedenstellend erlebt.

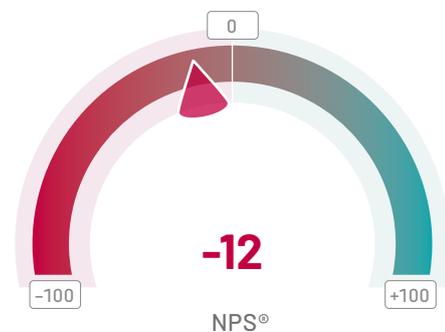
Gleichzeitig wird deutlich: Auch wenn die Werte weniger kritisch ausfallen, bleibt die Erwartung an mehr Offenheit, Transparenz und Dialog bestehen – eine Chance, durch gezielte Verbesserungen Vertrauen und Zusammenarbeit weiter zu stärken.



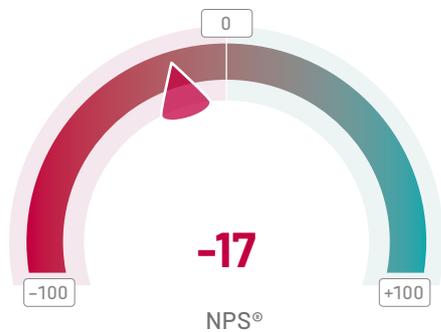
**Abbildung 22**  
Wie offen und transparent empfinden Sie die Kommunikation in Ihrem Team bzw. Ihrer Organisationseinheit?

**Handlungsspielräume und strukturelle Grenzen:** Trotz des hohen Gestaltungswillens fühlen sich viele Führungskräfte strukturell eingeschränkt. Entscheidungen müssen häufig langwierig abgestimmt werden, Verantwortlichkeiten sind oft unklar verteilt und der eigene Entscheidungsspielraum bleibt begrenzt. Dies führt nicht nur zu Frustration, sondern behindert auch die Umsetzung dringend notwendiger Reformen.

Das Potenzial zur Gestaltung ist zweifellos vorhanden – es könnte jedoch deutlich stärker genutzt werden.



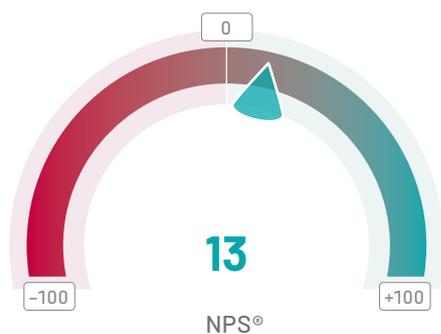
**Abbildung 23**  
Wie viel Handlungs- und Entscheidungsspielraum haben Sie in Ihrer aktuellen Rolle?



**Abbildung 24**  
Wie gut kommen Sie mit beruflicher Belastung in Ihrem Alltag zurecht?

**Umgang mit Belastung:** Viele Führungskräfte sehen sich dauerhaft einer hohen Arbeitsdichte und komplexen Anforderungen ausgesetzt. Der negative Wert zeigt, dass Belastungssteuerung und Resilienz eine ständige Herausforderung darstellen.

Das Ergebnis macht deutlich: Gezielte Entlastung, klare Priorisierung und Unterstützung durch Strukturen könnten Gesundheit, Motivation und Führungswirksamkeit zugleich stärken.



**Abbildung 25**  
Wie bedeutsam empfinden Sie Ihre Arbeit für sich persönlich?

**Bedeutsamkeit der Arbeit:** Positiv hervorzuheben ist, dass die Mehrheit ihre Arbeit als persönlich bedeutsam empfindet. Trotz struktureller Probleme erkennen viele den Sinn ihrer Tätigkeit klar.

Dieses Ergebnis zeigt: Das Sinnempfinden ist eine wichtige Ressource, die Motivation und Engagement trägt – und die bewusst gestärkt und sichtbar gemacht werden sollte.

## Fazit

Führungskräfte im öffentlichen Dienst bringen ein hohes Maß an Engagement, Verantwortung und Veränderungsbereitschaft mit – doch sie stoßen vielfach an strukturelle Grenzen. Was es braucht, sind klarere Zuständigkeiten, echte Handlungsspielräume, spürbare Entlastung bei der hohen Arbeitsdichte sowie mehr Unterstützung durch übergeordnete Ebenen sowie eine Führungskultur, die Vertrauen schafft.

Besonders positiv: die große Bereitschaft zur Weiterbildung und zur persönlichen Weiterentwicklung. Sie zeigt, dass die Führungskräfte bereit sind, sich selbst zu verändern – wenn die Rahmenbedingungen es zulassen. Auch die vergleichsweise positive Einschätzung der internen Kommunikation bietet einen Ansatzpunkt, um Dialog und Transparenz weiter auszubauen. Wer in sie investiert, schafft einen Hebel für Kulturwandel, Effizienzsteigerung und eine zukunftsfähige Verwaltung/Organisation.



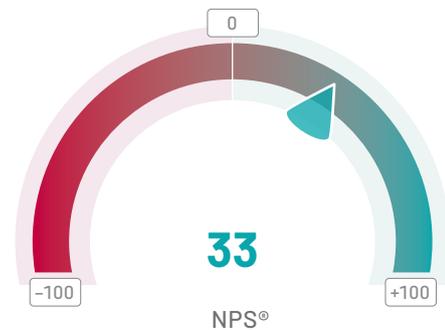
### c) Herausforderungen im öffentlichen Dienst

Die dritte Perspektive der Umfrage widmet sich den übergeordneten strukturellen und kulturellen Herausforderungen, wie sie von Fach- und Führungskräften gleichermaßen wahrgenommen werden. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die

Probleme nicht auf individueller Ebene entstehen, sondern systemischer Natur sind – und tief in den Strukturen des öffentlichen Dienstes verwurzelt liegen.

**Arbeitswelt im Wandel:** Die große Mehrheit der Befragten bestätigt, dass sich die Arbeitswelt im öffentlichen Dienst spürbar gewandelt hat. Der positive Net Promoter Score zeigt, dass diese Veränderungen auch erkannt werden – und dass moderne Führungs- und Arbeitsmethoden inzwischen als notwendig gelten.

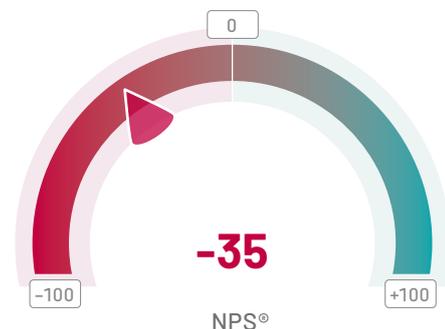
Das Ergebnis verdeutlicht: Es besteht ein breites Bewusstsein für den Wandel. Die Chance liegt darin, dieses Verständnis zu nutzen, um innovative Methoden systematisch einzuführen und damit die Anpassungsfähigkeit der Verwaltung zu stärken.



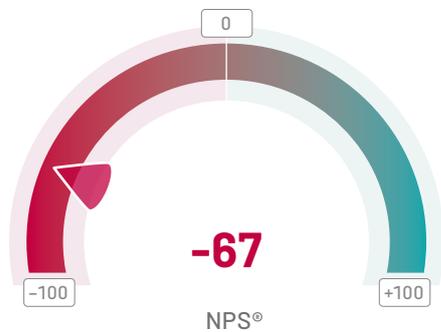
**Abbildung 26**  
Die Arbeitswelt im öffentlichen Dienst hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert und erfordert neue Führungs- und/oder Arbeitsmethoden.

**Vielzahl an Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung und Entwicklung:** Die Einschätzungen der Befragten fallen deutlich kritisch aus. Viele erleben die bestehenden Angebote als unzureichend, wenig passgenau oder nicht ausreichend zugänglich. Der negative Net Promoter Score macht klar: Von einer flächendeckenden Weiterbildungs- und Entwicklungskultur ist der öffentliche Dienst noch weit entfernt.

Gleichzeitig zeigt das Ergebnis die Richtung: Der Bedarf ist erkannt, die Bereitschaft zur Nutzung vorhanden – es fehlt vor allem an systematischer Verankerung, praxisnahen Formaten und ausreichenden Ressourcen.



**Abbildung 27**  
Der öffentliche Dienst hat mittlerweile eine Vielzahl an Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung und Entwicklung geschaffen.



**Abbildung 28**  
Wie gut fühlen Sie sich durch Ihre Organisation auf den digitalen Wandel vorbereitet und unterstützt?

**Unterstützung im digitalen Wandel:** Die Befragten sehen ihre Organisationen beim digitalen Wandel als deutlich unzureichend aufgestellt. Der stark negative Net Promoter Score zählt zu den schlechtesten Ergebnissen der gesamten Umfrage. Viele Beschäftigte fühlen sich weder ausreichend vorbereitet noch unterstützt, wenn es um digitale Transformation und den Einsatz neuer Technologien geht.

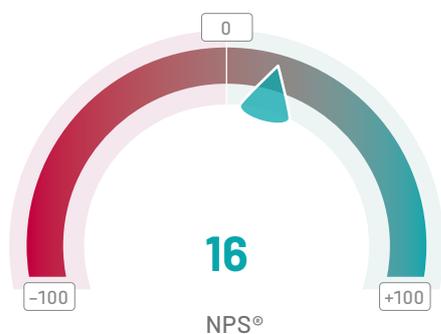
Das Ergebnis macht klar: Ohne gezielte Investitionen in digitale Infrastruktur, Kompetenzen und Begleitung riskieren Verwaltungen, den Anschluss weiter zu verlieren – gleichzeitig liegt hier ein zentraler Hebel, um die Effizienz und Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.



**Abbildung 29**  
Die Einführung neuer Technologien und digitaler Arbeitsweisen wird im öffentlichen Dienst oft durch bürokratische Hürden behindert.

**Bürokratische Hürden:** Viele Befragte bestätigen, dass Bürokratie und komplexe Abstimmungsprozesse Innovationen erheblich verlangsamen. Der positive Net Promoter Score zeigt, dass diese Wahrnehmung verbreitet ist und als reale Hürde im Alltag erlebt wird.

Das Ergebnis verdeutlicht: Der Abbau unnötiger Bürokratie ist eine zentrale Voraussetzung, damit digitale Transformation schneller greifen und die Arbeitsfähigkeit der Verwaltung spürbar verbessert werden kann.



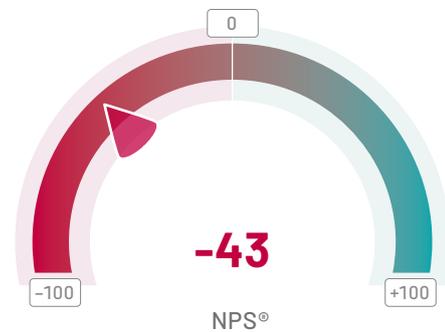
**Abbildung 30**  
Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist im öffentlichen Dienst grundsätzlich gut möglich und wird aktiv unterstützt.

**Vereinbarkeit von Beruf und Familie:** Die Bewertungen fallen überwiegend positiv aus. Viele Befragte bestätigen, dass sich berufliche Anforderungen mit familiären Verpflichtungen im öffentlichen Dienst vergleichsweise gut vereinbaren lassen. Der leicht positive Net Promoter Score zeigt, dass entsprechende Unterstützungsangebote wahrgenommen werden – auch wenn sie nicht in allen Bereichen gleich stark ausgeprägt sind.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehört zu den Stärken des öffentlichen Dienstes und bietet Potenzial, um die Attraktivität als Arbeitgeber weiter auszubauen.

**Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst:** Die Befragten bewerten die vorhandenen Rahmenbedingungen deutlich kritisch. Der stark negative Net Promoter Score zeigt, dass viele Beschäftigte ihre Ziele nur eingeschränkt oder unter großen Schwierigkeiten erreichen können. Genannt werden insbesondere fehlende Ressourcen, komplexe Vorgaben und unklare Zuständigkeiten.

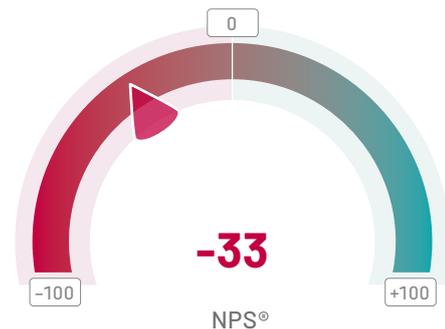
Das Ergebnis macht deutlich: Eine Verbesserung der strukturellen Rahmenbedingungen ist entscheidend, um die Wirksamkeit der Arbeit zu erhöhen und das Potenzial der Beschäftigten besser zu nutzen.



**Abbildung 31**  
Wie gut sind die Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst, um Ihre Aufgaben wirkungsvoll zu erfüllen und gesetzte Ziele zu erreichen?

**Diversität und Inklusion:** Die Bewertungen fallen kritisch aus. Viele Befragte sehen deutliche Lücken bei Vielfalt und Teilhabe im öffentlichen Dienst. Der negative Net Promoter Score zeigt, dass Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Inklusion bislang nicht ausreichend greifen oder zu wenig sichtbar sind.

Eine gezielte Förderung von Diversität und Inklusion ist nicht nur eine Frage von Gerechtigkeit, sondern auch ein Hebel für Kreativität, Innovationskraft und Arbeitgeberattraktivität.



**Abbildung 32**  
Im öffentlichen Dienst gibt es noch viel Potenzial für mehr Diversität und Inklusion am Arbeitsplatz.

**Flexibilität und agile Methoden:** Viele Befragte stimmen zu, dass starre Strukturen und feste Abläufe die Arbeitsweise im öffentlichen Dienst bremsen. Der leicht positive Net Promoter Score zeigt, dass ein relevanter Teil der Beschäftigten in mehr Flexibilität und agilen Methoden einen klaren Verbesserungsansatz sieht.

Der Wunsch nach moderneren Arbeitsformen ist vorhanden – die Chance liegt darin, Flexibilität und Agilität gezielt einzuführen, um Prozesse effizienter und die Zusammenarbeit dynamischer zu gestalten.



**Abbildung 33**  
Die Arbeitsweise im öffentlichen Dienst könnte durch mehr Flexibilität und agile Methoden deutlich verbessert werden.

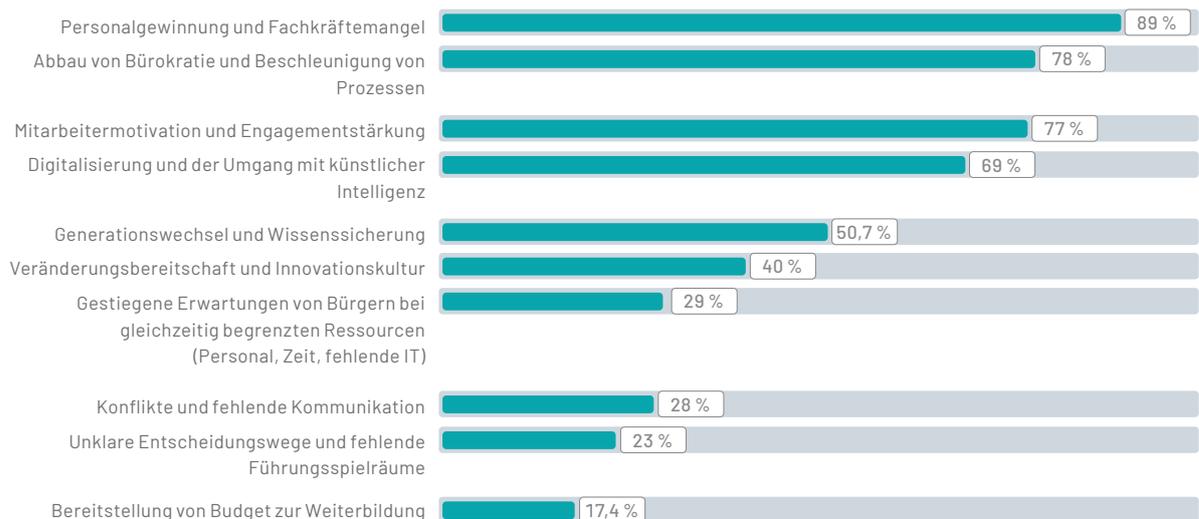
### Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für den öffentlichen Dienst – aktuell und in den kommenden Jahren?

Die Antworten der Befragten zeichnen ein klares Bild der strukturellen und kulturellen Herausforderungen. An erster Stelle steht der Fachkräftemangel: Viele Verwaltungen kämpfen mit Unterbesetzung, Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung und dem Risiko von Wissensverlust. Direkt dahinter folgt der Wunsch nach weniger Bürokratie und schnelleren Prozessen – ein Dauerthema, das als Grundvoraussetzung für eine leistungsfähige Verwaltung genannt wird.

Als dritte große Herausforderung sehen die Befragten die Motivation und Bindung der Beschäftigten: Ein Thema, das sich bereits in den negativen NPS-Werten zur Zufriedenheit und Wertschätzung widerspiegelt. Auch die digitale Transformation bleibt ein zentrales Feld – mit dem klaren Signal, dass bessere Tools, mehr digitale Kompetenzen und verbindliche Strategien notwendig sind.

Darüber hinaus nennen die Teilnehmenden Themen wie den bevorstehenden Generationswechsel, die Notwendigkeit einer innovationsfreundlichen Kultur, Konflikte durch unklare Kommunikation, steigende Erwartungen der Bürger bei knappen Ressourcen, fehlende Weiterbildungsbudgets sowie unklare Entscheidungswege und eingeschränkte Führungsspielräume.

Die Antworten machen deutlich: Es handelt sich nicht um einzelne isolierte Probleme, sondern um ein komplexes Geflecht an Herausforderungen. Entscheidend wird sein, Fachkräftesicherung, Bürokratieabbau, Digitalisierung und Kulturwandel nicht getrennt, sondern in ihrem Zusammenhang konsequent anzugehen.



**Abbildung 34**

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für den öffentlichen Dienst – aktuell und in den kommenden Jahren?

**Fazit**

Fach- und Führungskräfte sehen die größten Herausforderungen des öffentlichen Dienstes nicht auf individueller Ebene, sondern in seinen Strukturen und Kulturen. Fachkräftemangel, Bürokratie, fehlende Motivation und digitale Rückstände stehen ganz oben auf der Agenda – ergänzt durch Themen wie Generationswechsel, unklare Entscheidungswege und knappe Ressourcen.

Positiv fällt auf: Die Beschäftigten erkennen den Wandel und benennen klar, wo Hebel für Verbesserungen liegen. Damit liegt ein hohes Lösungsbewusstsein vor, das genutzt werden kann. Entscheidend ist nun, die zentralen Baustellen gemeinsam anzugehen – Fachkräftesicherung, Bürokratieabbau, Digitalisierung und Kulturwandel sind keine separaten Aufgaben, sondern eng miteinander verbunden.

Die Antwort auf  
die Ergebnisse der  
Umfrage: **Unsere  
Seminare 2026!**



Scanne mich!

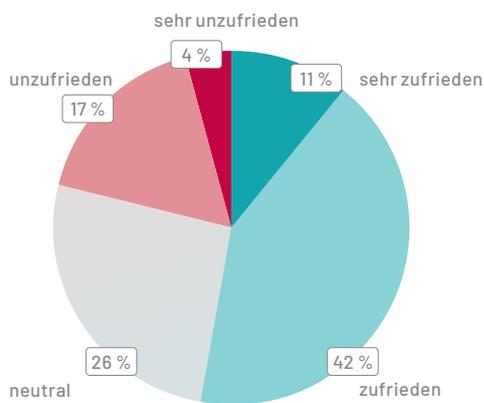




## d) Weiterbildung – ein Schlüssel zur persönlichen wie beruflichen Entwicklung

Der Stellenwert von Weiterbildung im öffentlichen Dienst ist hoch – bei Fach- wie bei Führungskräften. Die Umfrage zeigt deutlich: Weiterbildung wird nicht als freiwilliges Zusatzangebot betrachtet, sondern als notwendige Grundlage für berufliche

Entwicklung, moderne Verwaltungspraxis und persönliche Wirksamkeit. Zugleich wird deutlich: Noch stehen einige Hürden im Weg, die eine breitere Nutzung erschweren.



**Abbildung 35**

Wie zufrieden sind Sie mit den Optionen für Ihre Weiterbildung und Ihre berufliche Entwicklung?

### Wie zufrieden sind Sie mit den Optionen für Ihre Weiterbildung und Ihre berufliche Entwicklung?

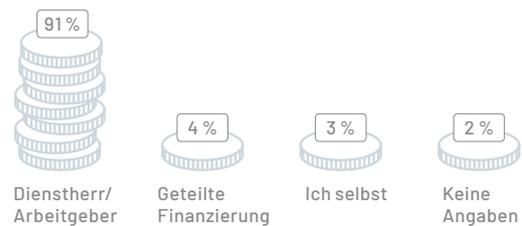
Die Zufriedenheit mit den bestehenden Weiterbildungsoptionen fällt gemischt aus. Zwar gibt es eine große Gruppe, die angibt, zufrieden zu sein, doch fast ein Viertel der Befragten äußert sich unzufrieden.

Das zeigt: Das Angebot ist vorhanden, wird aber nicht in allen Fällen als ausreichend oder passgenau empfunden.

### Wer übernimmt in der Regel die Kosten Ihrer Fortbildungen?

Die überwältigende Mehrheit der Befragten gibt an, dass die Kosten durch den Arbeitgeber übernommen werden. Nur ein kleiner Teil finanziert Fortbildungen selbst oder über Mischmodelle.

Das Ergebnis verdeutlicht: Die Finanzierung ist meist gesichert – die Herausforderung liegt stärker in Zeit- und Strukturfaktoren.



**Abbildung 36**

Wer übernimmt in der Regel die Kosten Ihrer Fortbildungen?

### An wie vielen Tagen haben Sie in den letzten zwölf Monaten an Weiterbildungen teilgenommen?

Ein großer Teil der Befragten nahm nur wenige Tage an Weiterbildungen teil. Viele lagen bei 1–5 Tagen, eine nennenswerte Gruppe sogar bei null.

Das macht deutlich: Die reale Teilnahme bleibt hinter dem grundsätzlichen Weiterbildungsinteresse zurück – vor allem, weil Zeitfenster fehlen.

### Was ist für Sie der wichtigste Grund, eine Fortbildung zu besuchen?

Die Hauptgründe liegen klar in der Notwendigkeit für den Berufsalltag und im persönlichen Interesse. Vorgaben durch den Dienstherrn oder Empfehlungen durch Vorgesetzte spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Das zeigt: Weiterbildung wird überwiegend intrinsisch motiviert und praxisorientiert nachgefragt.

### Welche drei Themen sind für Ihre Weiterbildung besonders wichtig?

Besonders häufig genannt werden Kommunikation, digitale Transformation, künstliche Intelligenz, Resilienz, Stressmanagement und Mitarbeitermotivation. Auch Führung, Projektmanagement und rechtliche Rahmenbedingungen spielen eine Rolle.

Das Ergebnis macht deutlich: Es geht nicht nur um fachliche Inhalte, sondern auch um Schlüsselkompetenzen für Zusammenarbeit, Digitalisierung und Gesundheit.



**Abbildung 37**

Welche drei Themen sind für Ihre Weiterbildung besonders wichtig?

### Welche Lernformate bevorzugen Sie persönlich?

Ganz oben stehen Präsenzseminare, gefolgt von Online-Seminaren und Blended Learning-Angeboten. Reine Selbstlernformate oder Microlearning spielen dagegen eine geringere Rolle.

Somit ist klar: Die Befragten bevorzugen Formate, die Austausch und Interaktion ermöglichen – digitale Varianten sind akzeptiert, wenn sie praxisnah gestaltet sind.

### Welche Weiterbildungsformate bevorzugen Sie?

Besonders beliebt sind ein- oder mehrtägige Präsenzveranstaltungen, daneben auch kürzere Online-Einheiten. Längere Formate über mehrere Wochen oder rein digitale Selbstlernkurse stoßen dagegen auf eine geringere Resonanz.

Das verdeutlicht: Weiterbildung wird vor allem dann angenommen, wenn sie in den Arbeitsalltag integrierbar und kompakt ist

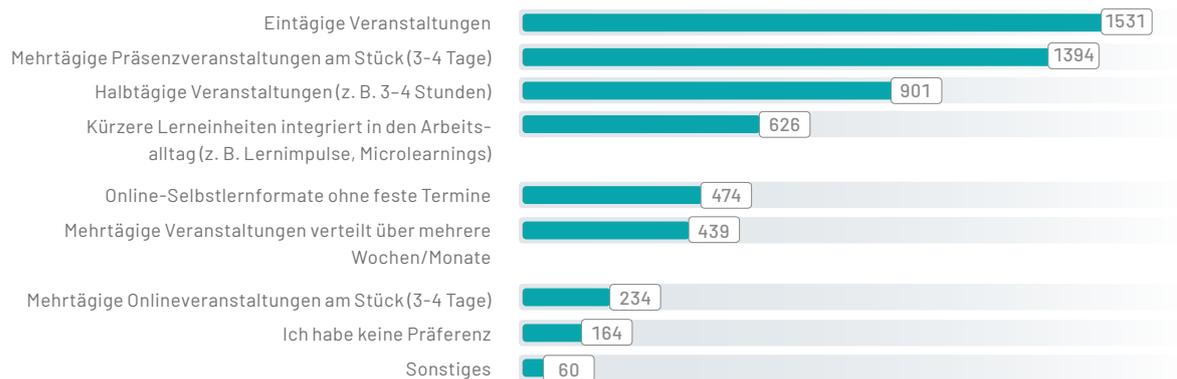


Abbildung 38

Welche drei Weiterbildungsformate bevorzugen Sie?

## Fazit

Die Befragten sehen Weiterbildung als zentralen Bestandteil ihrer beruflichen Entwicklung – nicht als Zusatz, sondern als notwendige Grundlage für wirksames Arbeiten und persönliche Weiterentwicklung. Das Interesse und die Motivation sind hoch, die bevorzugten Themen reichen von Kommunikation und Führung über digitale Kompetenzen bis hin zu Resilienz und Gesundheit.

Gleichzeitig wird deutlich: Viele können ihr Weiterbildungsinteresse nur eingeschränkt umsetzen, weil Zeit, Ressourcen oder passgenaue Angebote fehlen. Besonders gefragt sind kompakte Formate, die sich gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen und praxisnah gestaltet sind.

Weiterbildung ist somit ein starker Hebel für Motivation und Modernisierung – ihr Potenzial entfaltet sich jedoch erst dann voll, wenn Hürden abgebaut und Angebote systematisch in den Arbeitsalltag eingebettet werden.

>>> 4.

## Gesamtfazit

Potenziale erkennen, Vertrauen stärken,  
Wandel ermöglichen



## Potenziale erkennen, Vertrauen stärken, Wandel ermöglichen

Das Fach- und Führungskräfte-Barometer 2025 der dbb akademie zeigt ein ebenso differenziertes wie klares Bild: Der öffentliche Dienst befindet sich inmitten großer Veränderungen – sei es durch demografische Entwicklungen, technologische Fortschritte oder gesellschaftliche Erwartungen. Die gute Nachricht: Fach- und Führungskräfte bringen ein hohes Maß an Engagement, Verantwortungsbewusstsein und Veränderungsbereitschaft mit.

Fachkräfte wünschen sich mehr Wertschätzung, Beteiligung und Handlungsspielraum. Viele von ihnen möchten sich einbringen, Verantwortung übernehmen und die Zukunft aktiv mitgestalten – wenn Strukturen ihnen dafür den Raum geben. Führungskräfte zeigen eine ausgeprägte Bereitschaft zur Gestaltung und Weiterentwicklung. Ihre Offenheit für Veränderung, Weiterbildung und neue Führungsformen macht sie zu wichtigen Multiplikatoren für Reformen.

Beide Gruppen sehen klar, wo die großen Aufgaben liegen – von Fachkräftesicherung über Bürokratieabbau bis hin zur Digitalisierung. Gleichzeitig erkennen sie die Chancen, die in mehr Dialog, Zusammenarbeit und moderner Führung liegen. Positiv hervorzuheben sind insbesondere die hohe Weiterbildungsbereitschaft, das starke Sinnempfinden für die eigene Arbeit und die gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Diese Stärken bilden ein tragfähiges Fundament für die Zukunft.

Weiterbildung nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein: Sie wird nicht als Zusatz, sondern als Voraussetzung für wirksames Arbeiten gesehen. Die Nachfrage nach praxisnahen, flexiblen und passgenauen Angeboten ist groß – und zeigt, dass Beschäftigte aktiv an ihrer Entwicklung und der Modernisierung ihrer Organisationen arbeiten wollen.

Was bleibt, ist ein klarer Impuls: Der öffentliche Dienst verfügt über engagierte und veränderungsbereite Menschen. Wer ihnen Vertrauen schenkt,

ihre Kompetenzen fördert und Strukturen mutig weiterentwickelt, setzt enorme Energie frei.

Darüber hinaus nennen die Teilnehmenden herausfordernde Themen wie den bevorstehenden Generationswechsel, die Notwendigkeit einer innovationsfreundlichen Kultur, Konflikte durch unklare Kommunikation, steigende Erwartungen der Bürger bei knappen Ressourcen, fehlende Weiterbildungsbudgets sowie unklare Entscheidungswege und eingeschränkte Führungsspielräume.

Die Antworten machen deutlich: Es handelt sich nicht um einzelne isolierte Probleme, sondern um ein komplexes Geflecht an Herausforderungen. Entscheidend wird sein, Fachkräftesicherung, Bürokratieabbau, Digitalisierung und Kulturwandel nicht getrennt, sondern in ihrem Zusammenhang konsequent anzugehen.

- **Wertschätzung leben:** Anerkennung, Vertrauen und Beteiligung sind die Basis gelingender Zusammenarbeit.
- **Prozesse vereinfachen:** Weniger Bürokratie schafft mehr Freiraum für Wirksamkeit.
- **Digitalisierung vorantreiben:** Technik, Prozesse und Kompetenzen machen den Unterschied für die Zukunftsfähigkeit.
- **Führung stärken:** Führungskräfte brauchen Rückhalt und Gestaltungsspielräume, um ihr Potenzial entfalten zu können.
- **Weiterbildung verankern:** Lernmöglichkeiten müssen zugänglich, praxisnah und strategisch eingebettet sein.

Wenn es gelingt, diese Chancen gemeinsam zu nutzen, entsteht ein neues Selbstverständnis des öffentlichen Dienstes: als leistungsfähige, lernende Organisation, die ihre Mitarbeitenden stärkt und den gesellschaftlichen Wandel aktiv gestaltet. Die Stimmen der Fach- und Führungskräfte zeigen klar, dass dieses Potenzial da ist – und dass es sich lohnt, es entschlossen zu entfalten.

>>> 5.  
Über diese Studie



## a) Über die Teilnehmenden

An der Befragung zum Fach- und Führungskräfte-Barometer 2025 nahmen insgesamt 2.818 Personen aus dem öffentlichen Dienst teil. Die Teilnehmenden setzten sich zusammen aus Fachkräften (rund 1.600 Personen, ca. 57 % der Stichprobe) und Führungskräften (rund 1.200 Personen, ca. 43 %). Sie stammen aus unterschiedlichen Bereichen: von Kommunal-, Landes- und Bundesverwaltungen über Bildungseinrichtungen, Polizei, Justiz und Sozialverwaltung bis hin zu Unternehmen der öffentlichen Hand. Auch Altersgruppen und

Berufserfahrungen sind breit gestreut – von Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern bis zu Mitarbeitenden mit mehr als 20 Jahren Dienstzeit.

Diese Vielfalt ermöglicht eine aussagekräftige Gesamtschau auf die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen, Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst – aus Sicht derer, die ihn täglich tragen.



**Abbildung 39**

*In welchem Bereich sind Sie tätig?*

## b) Über die Auswertungsmethode

Die Umfrage wurde als Online-Erhebung im Frühjahr 2025 durchgeführt. Die Erhebung erfolgte anonym und freiwillig. Grundlage bildete ein standardisierter Fragebogen mit geschlossenen und offenen Antwortformaten.

Für zentrale Einschätzungen kam unter anderem der Net Promoter Score (NPS) zum Einsatz, ein bewährtes Instrument zur Erfassung von Zufriedenheit, Loyalität und Weiterempfehlungsbereitschaft. Dabei wird der Anteil der „Promotoren“ (sehr positive Bewertungen) dem Anteil der „Kritiker“ (negative Bewertungen) gegenübergestellt. Der Wert reicht von -100 bis +100 und macht sichtbar, ob ein Thema überwiegend positiv oder

negativ erlebt wird. Der NPS wurde für verschiedene Themenbereiche berechnet und bietet durch seine Polarisierung ein differenziertes Bild der Haltung der Befragten.

Ergänzt wurde die quantitative Analyse durch deskriptive Auswertungen (z. B. Mittelwerte, Rangfolgen, Verteilungen) sowie durch die qualitative Auswertung freier Textantworten. Die Daten wurden aggregiert und mit Blick auf unterschiedliche Gruppen (z. B. Fachkräfte vs. Führungskräfte) differenziert dargestellt, um ein möglichst präzises Bild der Lage und Stimmung im öffentlichen Dienst zu erhalten.

## 6. Die dbb akademie – die Partnerin für eine zukunftsfähige Weiterbildung

Die dbb akademie steht mit jährlich rund 700 Veranstaltungen und über 8.500 Teilnehmenden als eine der führenden Anbieterinnen von Fort- und Weiterbildungen im öffentlichen Dienst für Qualität, Innovation und Praxisnähe. Ihr Ziel ist es, Fach- und Führungskräfte bei ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung gezielt zu unterstützen.

Mit einem breit gefächerten Seminarangebot leistet die dbb akademie einen bedeutenden Beitrag zur Qualifikation und Professionalisierung im öffentlichen Sektor. Dabei orientiert sich das Angebot an aktuellen Herausforderungen, technologischen Entwicklungen und gesellschaftlichen Anforderungen – praxisnah, lösungsorientiert und zukunftsgerichtet.

Das neue Seminarprogramm 2026 wurde passgenau auf die Ergebnisse des Fach- und Führungskräfte-Barometers 2025 abgestimmt. Es adressiert gezielt die benannten Handlungsfelder: moderne Führung, Kommunikation, digitale Transformation, Agilität, Resilienz und Change Management.

Ziel ist es, mit konkreten Lernformaten Veränderungen zu ermöglichen, Potenziale zu entfalten und die Verwaltung zukunftsfähig zu gestalten.



**Weiterbildung und Qualifikation sind keine Kür, sondern der Schlüssel für leistungsfähige Mitarbeitende im öffentlichen Dienst. Wer heute in Kompetenzen wie Führung, neue Arbeitsmethoden und Lernkultur investiert, legt den Grundstein für eine Verwaltung, die motiviert, zukunftsfähig und handlungsstark ist.**

Oliver Schieck



## 7. Danksagung

Unser besonderer Dank gilt allen Fach- und Führungskräften, die sich an der Umfrage beteiligt und ihre Einschätzungen, Erfahrungen und Ideen eingebracht haben. Sie haben damit einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung des öffentlichen Dienstes geleistet.

Ein ebenso herzlicher Dank geht an das Projektteam, das die Befragung konzipiert, technisch umgesetzt, betreut und ausgewertet hat. Ohne

ihr Engagement, ihre Expertise und ihre Ausdauer wäre dieses Barometer in dieser Tiefe nicht möglich gewesen.

Die Ergebnisse sind Auftrag und Ansporn zugleich – für uns als dbb akademie, für politische Entscheidungsträger, für Organisationen und nicht zuletzt für jede und jeden Einzelnen, der den öffentlichen Dienst mitgestalten will.

Die Antwort auf  
die Ergebnisse der  
Umfrage: **Unsere  
Seminare 2026!**



Scanne mich!



Copyright

© 2025 dbb akademie e. V.

Alle Rechte vorbehalten.

Bildnachweis: [www.shutterstock.com](http://www.shutterstock.com)

Bei Verwendung von Inhalten ist die Quelle wie folgt  
anzugeben: „Fach- und Führungskräfte-Barometer  
2025, dbb akademie“.



**Unser Wissen.  
Dein Erfolg!**



Kontakt:  
**dbb akademie e. V.**  
Dreizehnmorgenweg 36 | 53175 Bonn

Daniela Dörmer  
presse@dbbakademie.de  
Tel.: 0228 - 819 30