



dbb
akademie

Das Fach- und Führungskräfte- Barometer 2025

der dbb akademie

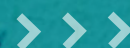


Die Antwort auf
die Ergebnisse der
Umfrage: **Unsere
Seminare 2026!**



Scanne mich!

Jetzt gemeinsam durchstarten!



www.dbbakademie.de

» » » 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!

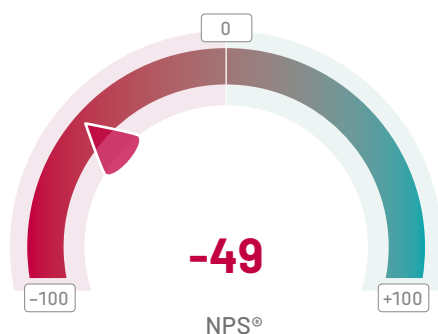


Abbildung 1

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!

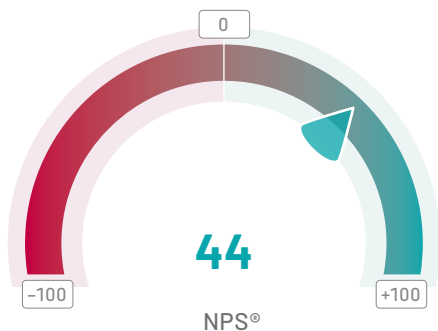


Abbildung 2

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.

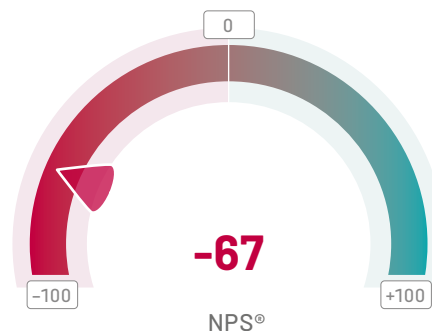


Abbildung 3

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.

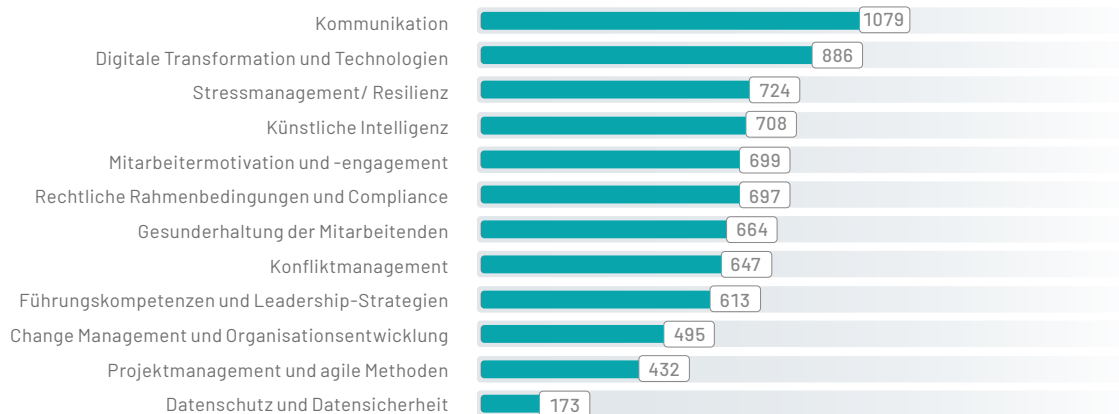


Abbildung 4

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.



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!





dbb
akademie

Unser Wissen.
Dein Erfolg!



Kontakt:

dbb akademie e. V.

Dreizehnmorgenweg 36 | 53175 Bonn

Daniela Dörmer

presse@dbbakademie.de

Tel.: 0228 - 819 30