



dbbjugend
beamtenbund
und tarifunion

Konzept

Modernes Berufsbeamtentum

der dbb jugend

Flexibel, digital, gut bezahlt?! Wie der öffentliche Dienst seine Mitarbeitenden bindet.

Eine Studie in Zusammenarbeit mit der dbb jugend

Isabella Proeller, Nicolas Drathschmidt, Jakob Kühler

Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management

Universität Potsdam



Vorwort

Was steigert die Mitarbeiterbindung von Beamtinnen und Beamten im öffentlichen Dienst? Welche Faktoren haben eine zentrale Bedeutung? Und welche lassen sich in der Gesamtbetrachtung eher vernachlässigen?

So lauten die drei Leitfragen der Studie „Flexibel, digital, gut bezahlt?! Wie der öffentliche Dienst seine Mitarbeitenden bindet“. Durchgeführt hat sie die Universität Potsdam, in Kooperation mit der dbb jugend. Die dadurch entstandene empirische Begleitung des dbb jugend-Konzepts „*Modernes Berufsbeamtentum*“ ermöglicht es, die aufgestellten Forderungen mit den Ergebnissen abzugleichen und zu reflektieren.

Im Kurzinterview blicken Prof. Dr. Isabella Proeller, welche die wissenschaftliche Leitung innehatte, und Matthäus Fandrewski, Vorsitzender der dbb jugend, auf die Studienergebnisse.

Was sind die zentralen Erkenntnisse?

Prof. Isabella Proeller: Zusammenfassend lässt sich sagen, dass extrinsische und materielle Anreize maßgeblich dafür sind, wie attraktiv die Beschäftigten ihre Stelle empfinden. Dabei spielen vor allem die Bezahlung, die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, Arbeitszeitflexibilisierung und der Pensionsanspruch eine große Rolle.

Bemerkenswert ist, dass starre Hierarchien und Bürokratie im Großen und Ganzen nicht darüber entscheiden, ob jemand sich einen anderen Job sucht und kündigt. Aber: Das Engagement beeinträchtigen sie durchaus.

Matthäus Fandrewski: Ich bin erleichtert, dass starre Hierarchien und Bürokratie die Beschäftigten nicht im großen Stil vergraulen. Diese Erkenntnis hat mich überrascht. Natürlich muss sich der öffentliche Dienst trotzdem moderner aufstellen, damit das auch so bleibt und wir die Motivation der Beschäftigten verbessern.

Vor allem kommt es aber darauf an, dass wir uns als dbb jugend für die Faktoren einsetzen, die den Ausschlag geben, ob sich jemand für einen Job im öffentlichen Dienst entscheidet. Bezahlung, mobiles Arbeiten und Flexibilität sind die Knackpunkte, um den Wettbewerb um die Fachkräfte der Zukunft zu gewinnen.

Wie sind Sie zu den Ergebnissen gekommen?

Prof. Isabella Proeller: Die Datenerhebung fand im Zeitraum von April 2023 bis Juli 2023 statt. Zunächst haben wir uns über Fokusgruppeninterviews ein Bild davon gemacht, welche Probleme die Beschäftigten wahrnehmen und wo Änderungswünsche bestehen. Um diese angemessen gewichten zu können, führten wir unter den Mitgliedern der dbb jugend zwei Online-Umfragen durch. Bei der Methode handelt es sich um die sogenannte „Conjoint-Analyse“, mit der man die relative Wichtigkeit eines Merkmals im Verhältnis zu anderen Merkmalen ermitteln kann. Auf dieser Grundlage entstanden die endgültigen Fragebögen, die die Mitglieder der dbb jugend beantworteten. An der „Conjoint-Analyse“ nahmen 330, an der zweiten Umfrage 363 Befragte teil.

Matthäus Fandrewski: Ich freue mich sehr über die rege Beteiligung der Fachgewerkschaften. Unsere Mitglieder bewegen sich tagtäglich im öffentlichen Dienst und wissen, wovon sie sprechen. Diese Expertise ist von unschätzbarem Wert.

Wie geht es weiter?

Prof. Isabella Proeller: Der Lehrstuhl für „Public and Nonprofit Management“ bleibt am Ball. Wir freuen uns, wenn wir wissenschaftliche Grundlagen für nachhaltige Entscheidungen beisteuern können.

Matthäus Fandrewski: Wir als Gewerkschaft lassen die Erkenntnisse in unsere politische Arbeit einfließen und geben alles, um die Verbesserungen zu erreichen, auf die es für die Beschäftigten wirklich ankommt. Das gilt vor allem in Hinblick auf die Einkommensrunden.



Matthäus Fandrewski ist Vorsitzender der **dbb jugend**, der Jugendorganisation des dbb beamtenbund und tarifunion. Mit mehr als 150.000 Mitgliedern ist die dbb jugend einer der größten Jugendgewerkschaftsverbände in Deutschland. Sie vertritt die Interessen junger Beschäftigter im öffentlichen Dienst und bei den privatisierten Dienstleistern wie Bahn und Post.



Prof. Dr. Isabella Proeller ist Inhaberin des **Lehrstuhls für Public und Nonprofit Management an der Universität Potsdam**. Zu ihren Forschungsgebieten zählen strategische Steuerung im öffentlichen Sektor, Steuerungs- und Führungsmechanismen der Verwaltung, Performance Management sowie internationale Verwaltungsreformen.



Konzept Modernes Berufsbeamtentum

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|---|
| Präambel..... | 1 |
| Besoldung und Arbeitszeit..... | 2 |
| Amtsangemessene Alimentation | 2 |
| Arbeitszeit..... | 2 |
| Lebensarbeitszeitkonten..... | 3 |
| Zuschläge für Führungskräfte und Leistungsanreize | 4 |
| Nachwuchskräfte | 4 |
| Bewerbungsverfahren vereinfachen | 4 |
| Förderung des Quereinstiegs in das Beamtenverhältnis..... | 5 |
| Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Probe | 6 |
| Laufbahnrecht..... | 6 |
| Entwicklungsperspektiven | 6 |
| Leistungsanreize | 7 |
| Flexible Einsatzmöglichkeiten | 7 |
| Work-Life-Balance..... | 8 |
| Gesundheitsmanagement..... | 8 |
| Vereinbarkeit von Familie und Beruf..... | 8 |

Präambel

Update für das Beamtentum

Eine stark überalterte demografische Struktur, die jahrzehntelang verfehlte Einstellungspolitik und der allgemeine Fachkräftemangel führen im öffentlichen Dienst schon jetzt zu einem erheblichen Personalmangel. Dies wird sich durch die Altersabgänge der geburtenstarken Jahrgänge in den nächsten Jahren noch deutlich verschärfen. Um hier gegenzusteuern und den öffentlichen Dienst personell nachhaltig und zukunftsfähig aufzustellen, müssen mehr Fachkräfte gewonnen, aber vor allem auch gehalten werden. Verbeamtet zu werden ist dabei für viele junge Menschen eine attraktive Perspektive. Sich immer nur auf das offensichtliche Argument der Arbeitsplatzsicherheit zu verlassen, reicht in Zeiten von nahezu Vollbeschäftigung aber nicht aus. Stattdessen muss das Beamtentum zeitnah weiterentwickelt und moderner gestaltet werden.

Die dbb jugend ist gemeinsam mit ihren Mitgliedsverbänden und Fachjugendgewerkschaften im Kontakt mit vielen jungen Menschen und kennt deren Erwartungen und Anforderungen. Wir wissen, warum sich Nachwuchskräfte heutzutage für eine Beamtenlaufbahn entscheiden, aber auch, warum sie diese teilweise nach kurzer Zeit wieder verlassen. Flexibilität, ein modernes Arbeitsumfeld, Work-Life-Balance, Familienfreundlichkeit, Leistungsgerechtigkeit, Entwicklungs- und Karriereperspektiven – dies alles sind Rahmenbedingungen, die beim Berufseinstieg immer wichtiger werden.

Die dbb jugend fordert daher ein umfangreiches Update für das Beamtentum. In diesem Konzept werden die wichtigsten Vorschläge und Ideen zusammengefasst, die gemeinsam mit den Mitgliedsverbänden und Fachjugendgewerkschaften erarbeitet wurden. Diese werden in die gewerkschaftspolitische Arbeit der dbb jugend und in die entsprechende Debatte im dbb eingebracht. Dabei wird der Fokus auf konkrete Aspekte gelegt, die für junge Beamt:innen beziehungsweise potentielle Bewerber:innen besonders relevant sind. Darüber hinaus gibt es viele weitere Bereiche des Beamtentums, aber auch des öffentlichen Dienstes insgesamt, die dringend ein Update benötigen. Auch hierfür wird die dbb jugend sich weiterhin einsetzen.

Besoldung und Arbeitszeit

Amtsangemessene Alimentation

In Art. 33 Abs. 5 des Grundgesetzes wird mit Hinblick auf das Alimentationsprinzip eindeutig beschrieben, dass der Dienstherr dafür Sorge zu tragen hat, seinen Beamt:innen einen angemessenen Lebensstandard zu ermöglichen. Das Bundesverfassungsgericht hat hierzu verschiedene Maßstäbe, wie ein Abstandsgebot zur Grundsicherung (jetzt Bürgergeld) aufgestellt, an die sich die Besoldungsgesetzgeber halten müssen. Die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts wird beim Bund und in vielen Ländern bisher nicht bzw. nicht nachhaltig eingehalten. Hier muss dringend nachgebessert werden, sodass eine vollständig rechtmäßige Besoldung gewährleistet wird. Es gibt ein katastrophales Bild für den öffentlichen Dienst als Dienstherrn ab, wenn er sich selbst nicht an Recht und Gesetz hält.

Grundsätzlich können Instrumente wie Kinderzuschläge oder Ballungsraumzulagen aber geeignet sein, um die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber zu steigern.

Hierbei muss gewährleistet werden, dass Kriterien, die nichts mit der dienstlichen Tätigkeit und der Leistung zu tun haben, wie z. B. Familienstand oder Wohnort, kein unverhältnismäßiges Gewicht erhalten.

Darüber hinaus fordert die dbb jugend die Erhöhung der Eingangsämter, um die Attraktivität des Berufseinstiegs zu erhöhen und den wachsenden Anforderungen der dienstlichen Tätigkeiten gerecht zu werden.

Arbeitszeit

Die derzeit vorherrschende Wochenarbeitszeit von 40 Stunden – zum Teil sogar 41 Stunden – ist nicht mehr zeitgemäß und schadet dem öffentlichen Dienst und damit in letzter Konsequenz dem Staat. Sie muss daher schnellstmöglich zumindest auf die vorherrschende Wochenarbeitszeit im Tarifbereich angepasst werden.

In der derzeitigen Arbeitsmarktlage können sich Bewerber:innen ihre Arbeitgeber aussuchen. Dabei spielt die wöchentliche Arbeitszeit vor allem bei der jungen Generation im Hinblick auf die Work-Life-Balance eine immer größere Rolle. Es ist daher nicht von der Hand zu weisen, dass vor allem auf Grundlage der im Beamtentum vorherrschenden hohen Arbeitszeit die Nachwuchskräftewerbung an allen Fronten mehr als angespannt, wenn nicht sogar alarmierend ist. Hinzu kommt, dass immer wieder bestätigt wird, dass eine kürzere Arbeitszeit dazu geeignet ist, sowohl die Produktivität als auch die Zufriedenheit der Beschäftigten zu verbessern.



Der öffentliche Dienst kann es sich in der momentanen Personallage nicht länger leisten, potenzielle Bewerber:innen vor den Kopf zu stoßen und muss hier endlich zur privaten Wirtschaft aufschließen, wenn man nicht in Kauf nehmen möchte, dass die Funktionsfähigkeit des Staates aufs Spiel gesetzt wird.

In der heutigen Zeit und in Anbetracht der schwierigen Personallage ist es für den öffentlichen Dienst unerlässlich attraktiver für neue Arbeitskräfte zu werden. Insoweit muss der Dienstherr seinen Beschäftigten mehr Flexibilität als bisher bieten. Dabei reicht es nicht aus, sich nur auf den Arbeitsort zu beschränken. Die bisherigen Möglichkeiten von Teilzeit-Lösungen erscheinen hierzu allein nicht mehr geeignet, insbesondere da diese negativen Folgen für die Beamt:innen haben können, zum Beispiel in Bezug auf die geleistete Dienstzeit für die Höhe der Versorgungsbezüge oder einen vorzeitigen Ruhestand.

Die dbb jugend fordert daher, dass die Wochenarbeitszeit für Beamt:innen deutlich reduziert wird. Die Schaffung flexibler Arbeitszeitmodelle ist anzustreben und bedarfsorientiert sowie tätigkeitsbezogen umzusetzen. Dabei ist es von Bedeutung, dass Berufsgruppen mit hoher Belastung angemessen berücksichtigt werden.

Dies wäre eine angemessene Reaktion auf den vorherrschenden Zeitgeist und würde Beamt:innen die wirkliche Möglichkeit eröffnen, in unterschiedlichen Lebensphasen aktiv die Vereinbarkeit von Dienst und Freizeit mitzugestalten.

Lebensarbeitszeitkonten

Die dbb jugend erkennt an, dass sich die Dienstherrn bei einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit in einem Spannungsfeld zwischen Aufgabenerfüllung und Attraktivität gerade für Nachwuchskräfte befinden.

Um diesem Spannungsfeld zu entkommen, fordert die dbb jugend unter anderem die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten, um Beamt:innen die Möglichkeit zu geben, die von ihnen geleistete Mehrarbeit auf einem gesonderten Arbeitszeitkonto anzusparen. Hier wäre es möglich, sich an dem bereits in Hessen eingeführten Modell (in Bund und Kommunen) zu orientieren.

Beamt:innen würden die von ihnen geleistete Mehrarbeit wöchentlich auf einem gesonderten Arbeitszeitkonto ansparen und die Möglichkeit erhalten, das so angesammelte Zeitguthaben verblockt in Anspruch zu nehmen. Dies könnte sowohl vor dem Eintritt in den Ruhestand oder auf Antrag bereits zuvor geschehen. Die bisher für Überstunden allgemein vorherrschenden Höchstbeträge würden dabei nicht zum Tragen kommen. Damit wird den Beamt:innen ermöglicht, außerhalb von kurzfristigen und zum Teil stark begrenzten Gleitzeitregelungen, auch langfristig ihre Arbeitszeit flexibler an ihre Lebensumstände und -phasen anzupassen. Durch ein solches Vorgehen

würde sehr schnell die Work-Life-Balance verbessert und damit die allgemeine Zufriedenheit der Beamt:innen erhöht.

Zuschläge für Führungskräfte und Leistungsanreize

Die dbb jugend fordert, dass Führungskräfte innerhalb derselben Besoldungsgruppe besser bezahlt werden sollten als Personen, die keine Führungsaufgaben übernehmen, z. B. über eine Zulage. Diese Forderung eröffnet ein sehr großes und breites Feld von Möglichkeiten, junge Beamt:innen gezielt zu fördern, auch wenn diese die laufbahnrechtlichen Voraussetzungen noch nicht erfüllt haben.

Zum einen würden enorme Leistungsanreize geschaffen. Kolleg:innen würden auch monetär durch ihre Führungsaufgaben bessergestellt und es würden Möglichkeiten geschaffen, Personen gezielt zu fördern.

Zum anderen könnte die Einführung einer Zulage dazu führen, dass hohe Besoldungsgruppen von der zwingenden Ausübung einer Führungstätigkeit freigesprochen würden. Dies könnte manchen Kolleg:innen helfen. Es gibt überall in der Verwaltung exzellent ausgebildete Fachkräfte, die jedoch als Führungspersönlichkeit ungeeignet sind. Diese Personen könnten somit höhere Besoldungsgruppen erreichen, ohne Führungsaufgaben übernehmen zu müssen. Dies könnte wiederum dazu führen, dass diese Kolleg:innen der Verwaltung als hoch effiziente Arbeitskräfte erhalten blieben.

Nachwuchskräfte

Bewerbungsverfahren vereinfachen

Die heutige Generation potentieller Bewerber:innen erwartet schnelle, einfache und unkomplizierte Bewerbungsverfahren. Daher ist es besonders wichtig, sich diesen Erwartungen anzupassen.

Das Bewerbungsportal, aber auch das Auswahlverfahren sind zu modernisieren und den aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Das aktuelle Bewerbungsverfahren in der öffentlichen Verwaltung ist sehr komplex und in den jeweiligen Bundesländern sehr unterschiedlich aufgebaut. Die Bewerber:innen sollten mit nur wenigen Klicks durch die Bewerbungsstrecke durchgeführt und Tools eingebaut werden, die ein komplikationsloses Hochladen der Bewerbungsunterlagen ermöglicht.

Ein weiterer Schwachpunkt sind die unterschiedlichen Bewerbungsfristen. Wichtig ist, dass zwischen dem Ende der Bewerbungsfrist und dem Ausbildungsbeginn nicht zu viel Zeit liegt und nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens möglichst schnell eine Rückmeldung erteilt wird, da insbesondere Quereinsteiger:innen, aber auch Studienabbrecher:innen, sonst zu lange auf den Beginn der neuen Ausbildung warten müssten.

Des Weiteren sollte als Einstellungsvoraussetzung beispielsweise nicht nur Wert auf Noten gelegt werden, sondern es sollten auch andere Kriterien in die Wertung mit einfließen wie z. B. ein Einstellungstest. Bereits jetzt verliert der öffentliche Dienst allein durch die Fixierung auf formale Kriterien einen Großteil der Bewerber:innen. Dabei sollte eine Absenkung der Einstellungsvoraussetzungen keinesfalls die Lösung der Probleme sein. Ergänzend würde die Einführung eines einheitlichen Einstellungstests es auch vermeintlich schwächeren jungen Bewerber:innen ermöglichen, die einzelnen Laufbahnen anzutreten. Gleiches gilt für Quereinsteiger:innen mit Lebens- und Berufserfahrung, die sich dem öffentlichen Dienst anschließen wollen, aber bisher scheiterten.

Förderung des Quereinstiegs in das Beamtenverhältnis

Die Bewerbungslage im öffentlichen Dienst ist angespannter denn je. Daher ist es für den Dienstherrn an der Zeit, den Horizont zu erweitern und auch Quereinsteiger:innen (sogenannte „andere Bewerber:innen“) den Einstieg ins Beamtenverhältnis zu ermöglichen.

Im Einzelfall werden damit kontrollierte Ausnahmeregelungen geschaffen, um es den Dienstherrn zu ermöglichen, auf die besonderen Kenntnisse und Erfahrungen von Fachleuten zurückzugreifen, die sich entweder außerhalb des öffentlichen Dienstes oder als Tarifbeschäftigte im öffentlichen Dienst für eine künftige Laufbahn als Beamte:innen qualifiziert haben.

Außerdem ist leider festzustellen, dass gerade im Beamtenbereich die bei Quereinsteiger:innen bereits vorhandenen Erfahrungen und Kompetenzen kaum – wenn überhaupt im Rahmen der Erfahrungsstufenfestsetzung – anerkannt werden. Dies ist ein unhaltbarer Zustand und führt dazu, dass qualifizierte Kräfte abgeschreckt werden. Es ist nicht nachvollziehbar, wenn zum Beispiel die Einstufung einer geeigneten Quereinsteiger:in in die niedrigste Erfahrungsstufe damit begründet wird, dass keinerlei Kenntnisse im Umgang mit spezieller Software bestehen. Hier verkennen die Dienstherrn nicht nur, dass die Mehrzahl der Quereinsteiger:innen bereits über hilfreiches Fachwissen verfügen, es wird auch der Umstand verkannt, dass durch höhere Lebenserfahrung Soft-Skills oftmals ausgeprägter sind, wovon im Zweifel auch der öffentliche Dienst profitiert.

Vor diesem Hintergrund fordert die dbb jugend, dass die Dienstherrn berufliche Vorbildungen, Praktika, Ausbildungs- und Studienzeiten als Erfahrungszeiten anerkennen und diese bei der Festsetzung der Erfahrungsstufen berücksichtigen. Nur so kann ein fairer Quereinstieg ins Beamtentum ermöglicht werden.

Dabei soll der Dienstherr jedoch nicht das Bestandspersonal aus den Augen verlieren und hier beim Quereinstieg auf eine Gleichbehandlung achten.

Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Probe

Die Ernennung ins Beamtenverhältnis auf Probe erfolgt durch Aushändigung einer Ernennungsurkunde, in der die Begründung des betreffenden Beamtenverhältnisses angegeben sein muss. In einem Beamtenverhältnis auf Probe muss die Eignung, die Befähigung und die fachliche Leistung nachgewiesen werden.

Der erste „Schritt“ der Laufbahn ist der Vorbereitungsdienst: Er bezeichnet in Deutschland die Laufbahnausbildung, die Beamt:innen zur Vorbereitung auf ihr späteres Amt absolvieren müssen. In der Regel dauert sie im mittleren Dienst zwei Jahre, im gehobenen Dienst drei Jahre. In dieser Zeit hat man den Status „Beamt:in auf Widerruf“ und kann auch kurzfristig entlassen werden, wenn die Eignung für den Dienst nicht festgestellt wird. Verläuft der Vorbereitungsdienst erfolgreich, wird man anschließend in das Beamtenverhältnis „auf Probe“ übernommen.

Leider erfolgt die Durchführung dieser beschriebenen Beamtenlaufbahn nicht bundeseinheitlich. Wo in einigen Bundesländern die Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Probe problemlos verläuft, müssen andere Kolleg:innen auf eine Verbeamtung hoffen bzw. Jahre warten.

Daher fordert die dbb jugend die Dienstherren dazu auf, allen Beamtenanwärter:innen, die den Vorbereitungsdienst erfolgreich absolviert haben und somit die Voraussetzungen erfüllen, die Verbeamtung auf Probe zu gewähren und somit Chancengleichheit innerhalb der Bundesländer zu schaffen.

Laufbahnrecht

Ein modernes Berufsbeamtentum ist weiterhin nur zu gewährleisten, wenn die bisher sehr strengen Laufbahngrenzen gelockert werden, um so neue und engagierte Beschäftigte für den öffentlichen Dienst zu gewinnen.

Entwicklungsperspektiven

Die mangelnden Entwicklungsmöglichkeiten tragen in großen Maßen dazu bei, dass sich aktuell viele Schulabgänger:innen oder junge Beschäftigte für eine Karriere außerhalb des öffentlichen Dienstes entscheiden, da ihnen dort ein deutlich erleichterter Aufstieg innerhalb des Unternehmens ermöglicht wird. Vielen Schulabgänger:innen ist nicht nur wichtig, was sie während ihres Vorbereitungsdienstes verdienen, sondern auch inwiefern sie sich innerhalb des Berufs weiterentwickeln können.

Ein Aufstieg muss grundsätzlich aufgrund besonderer Leistung möglich sein und darf nicht durch formale Wartezeiten behindert werden, um ihn flexibler und vor allem auch familiengerechter zu gestalten. Beförderungen müssen in einem angemessenen Zeitraum ermöglicht werden und die entsprechenden Stellen dafür geschaffen werden.



Des Weiteren sollte insbesondere die Förderung von Bachelor- und Masterstudiengängen als Qualifizierungsmaßnahme verstärkt werden. Hier muss insbesondere das „Juristenmonopol“ für den höheren Dienst aufgegeben werden.

Die dbb jugend fordert bessere Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten sowie Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, um so deutlich attraktivere Karriereperspektiven im öffentlichen Dienst zu ermöglichen.

Leistungsanreize

Zudem fordert die dbb jugend bessere Leistungsanreize für Beamt:innen. Die Verkürzung der Probezeit bei guter Leistung sollte deutlich erleichtert werden und keine Rarität bleiben, denn oft wird ein vorzeitiges Ende der Probezeit trotz der „guten Leistung“ abgelehnt.

Die gleiche verkürzte Wartezeit muss auch bei Beförderungen durch gute Leistung gelten. Außerdem sollte die Möglichkeit einer Sprungbeförderung häufiger geschaffen werden, insbesondere bei Weiterbildungen und Führungsaufgaben. Diese Sprungbeförderungen sind derzeit nur in Ausnahmen möglich. Hinzu kommt, dass diese Ausnahmen trotz Eignung meistens nicht anerkannt bzw. genehmigt werden.

Flexible Einsatzmöglichkeiten

Außerdem stellen die Ländergrenzen immer mehr ein Problem für den öffentlichen Dienst dar. Um in einem anderen Bundesland arbeiten zu können, muss der in einem anderen Bundesland erworbene Abschluss zuvor jedes Mal im Einzelfall geprüft werden, um festzustellen, ob der Abschluss anerkannt werden kann. Des Weiteren muss für ein modernes Berufsbeamtentum ebenfalls der Wechsel zwischen dem Dienstherrn Bund und den Bundesländern deutlich erleichtert werden.

Die dbb jugend fordert deshalb, dass die Abschlüsse der Beamtenlaufbahnen zwischen den einzelnen Bundesländern anerkannt werden, um einen Wechsel in ein anderes Bundesland nicht noch durch unnötige Prüf- und Verwaltungsarbeit zu erschweren.

Während des Vorbereitungsdienstes oder des Studiums müssen oftmals Praktika absolviert werden. Diese finden meist nur in Behörden statt, sodass man einen guten Einblick in behördeninterne Abläufe bekommt. Jedoch können Einblicke in Bereiche der Privatwirtschaft ebenfalls von Nutzen sein, um die dort gewonnenen Einblicke mit in das spätere Berufsleben im öffentlichen Dienst einzubeziehen. Auch die Möglichkeiten eines Auslandssemesters bei Studierenden sollte deutlich erleichtert werden, da auch hier neue und hilfreiche Einblicke gewonnen werden können.

Zu einem modernen Berufsbeamtentum gehören Beschäftigte, die sich nicht nur streng auf ihre eigene Tätigkeit fokussieren. In vielen Bereichen würde sich – wie oben erläutert – ein Blick in die Privatwirtschaft lohnen. Abseits von Praktika könnte die Attraktivität

durch zeitweilige Einsätze in der Privatwirtschaft gesteigert werden, dies könnte beispielsweise im Zuge eines „Rotationsprogramms“ ermöglicht werden. So könnte das Handeln von Verwaltung und Wirtschaft besser nachvollzogen und eine gegenseitige Rücksicht gefördert werden. Außerdem könnte neuen Beschäftigten so gezeigt werden, dass der öffentliche Dienst ein Arbeitgeber ist, der mit der Zeit geht und Flexibilität sowie Mobilität ermöglicht.

Deshalb fordert die dbb jugend, dass Praktika außerhalb der eigenen Behörde und Auslandssemester organisatorisch und finanziell stärker gefördert werden sowie den Beamt:innen die Möglichkeit von Rotationen eröffnet wird.

Work-Life-Balance

Gesundheitsmanagement

Die dbb jugend setzt sich für die Gesundheitsförderung bzw. das Gesundheitsmanagement der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ein.

Der Dienstherr ist gesetzlich zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (ArbSchG) und zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (SGB IX) verpflichtet. Dabei sollte sich der öffentliche Dienst nach Ansicht der dbb jugend vor allem an der Privatwirtschaft ein Beispiel nehmen. Dort werden schon seit langem Maßnahmen ergriffen, um:

- gesundheitspotenziale der Beschäftigten zu stärken und damit Erkrankungen vorzubeugen,
- physische und psychische Arbeitsbelastungen zu reduzieren,
- bei psychischen Belastungen Unterstützungsangebote zu bieten,
- krankheitsbedingte Ausfallzeiten und deren Kosten zu senken,
- Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft der Beschäftigten zu erhöhen.

Hierfür müssen ggf. die beamten- und beihilferechtlichen Regelungen angepasst werden.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Der öffentliche Dienst bezeichnet sich gerne selbst als „familienfreundlicher Arbeitgeber“. Auch wenn in diesem Bereich in den letzten Jahren Erfolge erzielt wurden, darf man sich auf diesen nicht ausruhen. Die Privatwirtschaft hat die Notwendigkeit von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen ebenso erkannt und ist oftmals bereits auf einem besseren Stand als der öffentliche Dienst.

Teilzeitmöglichkeiten haben sich im öffentlichen Dienst in vielen Bereichen als Erfolgsmodell durchgesetzt. Den Beschäftigten wird dadurch die Möglichkeit gegeben ihren Beruf an verschiedene Lebensphasen anzupassen. Nach abgeschlossenem

Vorbereitungsdienst oder währenddessen ist eine Reduzierung der Arbeitszeit jedoch bisher kaum möglich.

Die dbb jugend fordert daher, dass Möglichkeiten geschaffen werden, um den Vorbereitungsdienst in Teilzeit absolvieren zu können.

Aus Sicht der dbb jugend muss aktiv und stetig daran gearbeitet werden, die Arbeitsbedingungen von Eltern und pflegenden Angehörigen zu verbessern und ihnen die gleichen Chancen wie Beamt:innen ohne familiäre Verpflichtungen zu bieten. Hierzu gehören unter anderem:

- flexible Arbeitszeitmodelle (auch bereits im Vorbereitungsdienst),
- Recht auf Telearbeit oder mobiles Arbeiten,
- Gleichbehandlung von Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten bei Beurteilungen und Entwicklungsperspektiven,
- Möglichkeiten der Teilung von Führungspositionen („Topsharing“).



Flexibel, digital, gut bezahlt?!
Wie der öffentliche Dienst seine Mitarbeitenden bindet.
Eine Studie in Zusammenarbeit mit der dbb jugend

Isabella Proeller, Nicolas Drathschmidt, Jakob Kühler

*Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management
Universität Potsdam*

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|------|---|-----|
| I. | Abbildungsverzeichnis..... | ii |
| II. | Tabellenverzeichnis..... | ii |
| 1. | Einleitung..... | 10 |
| 2. | Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung öffentlicher Arbeitgeber..... | 10 |
| 3. | Methodik..... | 14 |
| 4. | Ergebnisse..... | 18 |
| 4.1. | Conjoint-Analyse: Die Spitzengruppe..... | 20 |
| 4.2. | Conjoint-Analyse: Die Verfolgergruppe..... | 22 |
| 4.3. | Conjoint-Analyse: Die Nachhut..... | 24 |
| 4.4. | Online-Befragung: Ein Lagebild zur Arbeitssituation der Befragten..... | 25 |
| 5. | Schlussbetrachtung..... | 28 |
| 6. | Literaturverzeichnis..... | 31 |
| 7. | Anhang..... | iii |

I. Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Arbeitgeberattraktivität: Eine thematische Einordnung..... | 11 |
| Abbildung 2: Methodisches Vorgehen..... | 15 |
| Abbildung 3: Gewerkschaftszugehörigkeit der Befragten der Conjoint-Analyse [links] und der Online-Befragung [rechts] (in %) | 17 |
| Abbildung 4: Geschlechterzugehörigkeit der Befragten der Conjoint-Analyse [links] und der Online-Befragung [rechts] (in %)..... | 17 |
| Abbildung 5: Altersgruppen der Befragten der Conjoint-Analyse [links] und der Online-Befragung [rechts] (in %)..... | 18 |
| Abbildung 6: Gruppierte Darstellung der Merkmale nach relativer Wichtigkeit..... | 19 |
| Abbildung 7: Tage im Home-Office - Präferenzverteilung für die Merkmalsausprägungen..... | 21 |
| Abbildung 8: Flexible Arbeitszeit - Präferenzverteilung für die Merkmalsausprägungen | 22 |
| Abbildung 9: Ergebnisse der Fokusgruppenworkshops..... | 23 |
| Abbildung 10: Ergebnisse der Online-Befragung zur Arbeitszufriedenheit | 25 |
| Abbildung 11: Ergebnisse der Online-Befragung zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit und Kündigungsbereitschaft..... | 26 |
| Abbildung 12: Ergebnisse der Online-Befragung zur Arbeitsbelastung..... | 26 |
| Abbildung 13: Überblick der Mittelwerte weiterer relevanter Faktoren..... | 27 |
| Abbildung 14: Überblick der Mittelwerte weiterer relevanter Faktoren (fortgesetzt) ... | 28 |
| Abbildung 15: Ergebnisse der Online-Befragung zum 'Net-Promoter-Score' (Weiterempfehlungsrate)..... | 28 |

II. Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Ranking der Arbeitsmerkmale nach relativer Wichtigkeit..... | 20 |
|--|----|

1. Einleitung

Die öffentlichen Arbeitgeber stehen seit Jahren an der Spitze der Rangliste der beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland (Hinz, 2022). Dennoch kämpft auch der öffentliche Dienst zunehmend darum, offene Stellen zu besetzen und sich im Wettbewerb um Arbeitskräfte zu behaupten. Neben der Gewinnung neuer Mitarbeitender rückt angesichts steigender Fluktuations- und Kündigungszahlen auch die Bindung des vorhandenen Personals in den Fokus. Traditionell wird die Attraktivität und das Angebot öffentlicher Arbeitgeber stark durch die spezifischen und unterschiedlichen Arbeits- bzw. Dienstverhältnisse - das Beamtenverhältnis und das öffentliche Angestelltenverhältnis im öffentlichen Dienst - gestaltet und wahrgenommen.

Wesentliche Attraktivitätsfaktoren, die dem öffentlichen Dienst in der Vergangenheit zugeschrieben wurden, sind die hohe Arbeitsplatzsicherheit, der besondere Pensionsanspruch im Beamtenverhältnis, aber auch die Möglichkeit, sich für das Gemeinwohl einsetzen zu können (Bankins & Waterhouse, 2019). Angesichts des sich wandelnden Arbeitsmarktes stellt sich für öffentliche Arbeitgeber und Interessenvertretungen wie die dbb Jugend die Frage, welche Merkmale und Faktoren die Attraktivität öffentlicher Arbeitgeber heute ausmachen und mit welchen Veränderungen die größten Attraktivitätsgewinne erzielt werden können. Von besonderem Interesse ist dabei, ob und welche Bedeutung die spezifischen öffentlichen Beschäftigungskonstellationen derzeit (noch) haben.

Angesichts der Veränderungen in der Arbeitswelt liegt es nahe, ein Update des nach (alten) Grundsätzen geregelten Berufsbeamtentums zu fordern. Nach Auffassung der dbb Jugend muss der öffentliche Dienst moderner und damit (wieder) attraktiver werden. Dies sei notwendig, um neues Personal zu gewinnen, aber auch, um das vorhandene Personal besser zu motivieren. Dabei stellt sich die Frage, was einen modernen öffentlichen Dienst und insbesondere ein modernes Berufsbeamtentum ausmacht. Die empirische Begleitung des dbb Jugend-Konzepts „*Modernes Berufsbeamtentum*“ ermöglicht es, die aufgestellten Forderungen mit empirischen Ergebnissen zu den Präferenzen der heutigen Beschäftigten abzugleichen und zu reflektieren.

2. Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung öffentlicher Arbeitgeber

Um ein gemeinsames Verständnis für das Konzept der Arbeitgeberattraktivität zu schaffen, werden im Folgenden drei wichtige Grundbegriffe und Zusammenhänge zu den konzeptionellen und theoretischen Grundlagen eingeführt. Erstens wird die Rolle der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der so genannten Fit-Theorien eingeordnet. Zweitens wird auf die unterschiedliche Bedeutung und Wirkung von Arbeitgeberattraktivität für verschiedene Zielgruppen eingegangen. Abschließend

werden drei wichtige theoretische Argumentationsstränge zur Identifikation von Motivationsfaktoren vorgestellt, die jeweils unterschiedliche Faktoren als bedeutsam für die Attraktivität darstellen und als Hilfestellung für die Einordnung der in der Studie untersuchten Faktoren dienen.

Arbeitgeberattraktivität beschreibt das Ausmaß, in dem eine Organisation der öffentlichen Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber für potenzielle und aktuelle Beschäftigte angesehen wird und in dem (potenzielle) Beschäftigte es als lohnend und „anziehend“ empfinden, für diese Organisation zu arbeiten. Nach der Logik der so genannten Fit-Theorien (Kristof-Brown et al., 2005) kommt es zu einer Wahrnehmung von Attraktivität, wenn es eine Übereinstimmung – einen Fit – zwischen Organisations- und Berufsmerkmalen mit den eigenen Bedürfnissen und Präferenzen gibt. Gelingt es diesen „Fit“ herzustellen, steigt die Arbeitszufriedenheit, während die Bereitschaft zur Kündigung sinkt. Die individuelle Arbeitszufriedenheit ist jedoch nicht nur für die Mitarbeiterbindung ein bestimmender Faktor: Sie kann auch erklären, ob Mitarbeitende sich in und für ihre Organisation engagieren (siehe z. B. Bailey et al., 2015). Somit ist die Arbeitszufriedenheit auch ein wichtiger Faktor für, aber doch nicht gleichzusetzen mit der Leistungsfähigkeit der Organisation (siehe Abbildung 1 für einen thematischen Überblick).

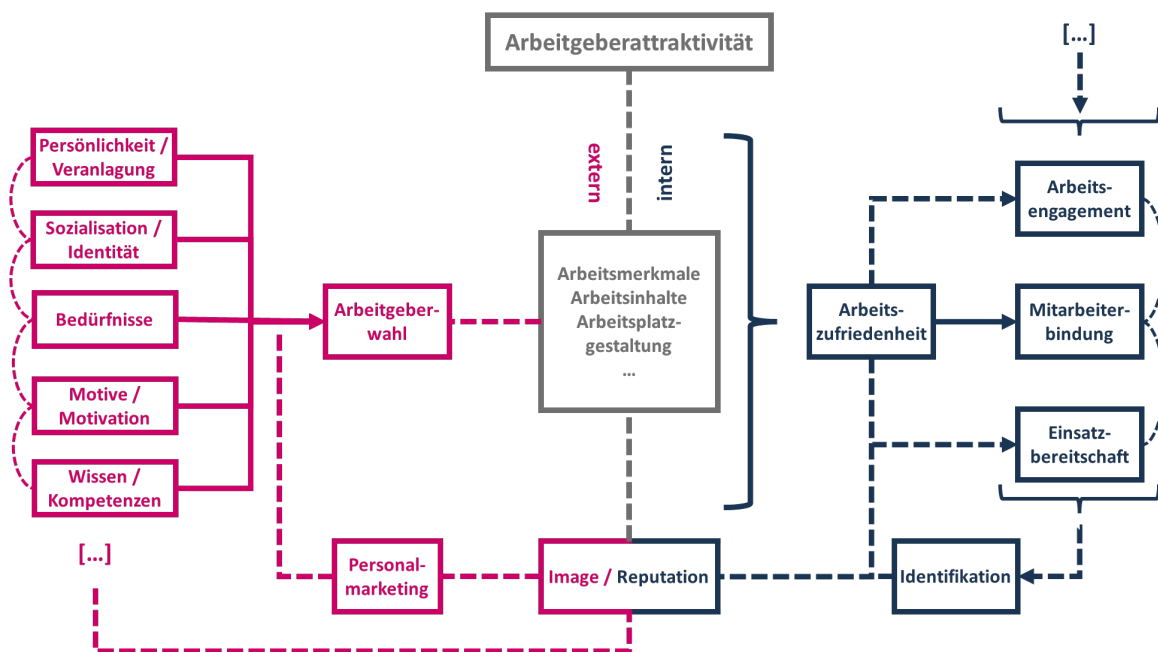


Abbildung 1: Arbeitgeberattraktivität: Eine thematische Einordnung

Eine wichtige Unterscheidung bei der Diskussion und Erhebung von Arbeitgeberattraktivitätsmerkmalen ist die Differenzierung der Zielgruppe. Auf der einen Seite fokussiert Arbeitgeberattraktivität auf Personen, die noch nicht in der Organisation tätig sind - also Externe - welche als neue Mitarbeitende gewonnen werden sollen. Auf der anderen Seite steht die Gruppe der bestehenden, aktuellen Belegschaft. Diese Unterscheidung ist in zweierlei Hinsicht wichtig. Erstens basiert die Information und „Bewertung“ der Merkmalsausprägungen eines Arbeitgebers auf

unterschiedlichen Quellen und Erfahrungswerten: Bei externen Kandidat:innen kommt dem Image und der Reputation einer Organisation als „Signal“ über erwartete Ausprägungen eines Merkmals besondere Bedeutung zu. Demgegenüber speist sich die Bewertung eines Merkmals bei bestehenden Mitarbeitenden - also aus interner Sicht - aus deren konkreten eigenen Erfahrungen. Zweitens zielt Arbeitgeberattraktivität bei beiden Zielgruppen auf unterschiedliche Ergebnisse ab. Extern wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität bezweckt die Gewinnung neuer Arbeitskräfte und die Differenzierung im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern bei der Rekrutierung. Bei der internen Arbeitgeberattraktivität geht es dagegen nicht mehr darum, neue Mitarbeitende zu gewinnen, sondern sie zu halten und zu binden. Bei dieser Zielgruppe steht also die Mitarbeiterbindung im Vordergrund (siehe Box 1 für eine verkürzte Begriffsklärung).

Attraktivität des Arbeitgebers aus Sicht des Personalkörpers (im Sinne von Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber und Arbeitsbedingungen etc.) ist zu unterscheiden von der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht potenzieller Bewerbender sowie von der Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden.

Box 1: Begriffserklärung: Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität

Für die Frage, warum man einen Arbeitgeber als attraktiv empfindet, ist die eigene Motivation, neben der Sozialisation, Veranlagungen und anderen Merkmalen, ein wesentlicher Erklärungsfaktor. An dieser Stelle stellen wir drei verschiedene theoretische Erklärungsansätze vor, die die Wirkmechanismen von Attraktivität und Motivation unterschiedlich beleuchten: die Self-Determination-Theorie, die Public Service Motivation-Theorie, sowie die Anreiztheorie, die intrinsische und extrinsische Anreize unterscheidet. Diese Gegenüberstellung alternativer Erklärungsmodelle diente in der Studie einerseits dazu verschiedenartige Faktoren in der Studie und für die Bewertung zu berücksichtigen, sowie die Ergebnisse entlang dieser zu interpretieren.

Die *Self-Determination Theorie* geht davon aus, dass Menschen von Natur aus danach streben, ihr volles Potenzial auszuschöpfen (Deci et al., 2017). Dementsprechend sind insbesondere Tätigkeiten motivationsfördernd, die von den Mitarbeitenden als angemessen anspruchsvoll und abwechslungsreich, und dementsprechend als positiv herausfordernd wahrgenommen werden. Der Ansatz der *Public Service Motivation* beleuchtet hingegen den Sinn und Zweck der Arbeit, sprich das Interesse an der Wirksamkeit des eigenen Handelns. Demnach sei die Arbeit im öffentlichen Sektor oft im Wunsch verankert, ‚Gutes‘ für andere und die Gesellschaft zu tun, weshalb bestimmte Arbeitsmotive und Motivationsbilder, hauptsächlich oder ausschließlich bei Mitarbeitenden öffentlicher Organisationen zu finden seien (Perry & Wise, 1990; Vandenabeele et al. 2018). In vielen Studien wird ferner die Unterscheidung zwischen intrinsischen und extrinsischen Quellen der Motivation vorgenommen: Nach dieser Auffassung beruht intrinsische Motivation auf einem inneren Antrieb, eine Tätigkeit

auszuführen, weil sie an sich Freude bereitet oder persönlich bereichernd ist, etwa indem sie Interesse weckt oder Neugierde befriedigt. Extrinsische Motivation hingegen wird durch äußere, meist materielle Faktoren beeinflusst und beschreibt eine Motivation, die auf der Aussicht auf Belohnungen, wie Bezahlung oder Arbeitsplatzsicherheit basiert (Gagné & Deci, 2005; Ritz & Waldner, 2011).

Gemeinhin wird überdies angenommen, die jüngere Generation, auch als ‚Gen Z‘ bezeichnet, hätte im Vergleich zu früheren Generationen eine andere Motivation und resultierend andere Arbeitsmerkmale, die sie als attraktiv wahrnimmt: Dieser Generation seien vor allem ihre Work-Life-Balance, Arbeitsflexibilisierung und häufige Arbeitgeberwechsel wichtig. Arbeitgeber müssten daher ihre Angebote für die Mitarbeitenden dieser Generation maßgerecht anpassen, um diese langfristig binden zu können. Aus der Forschung (siehe z. B. Schröder, 2024 für einen Überblick) wissen wir jedoch, dass dies kein generationenspezifischer Effekt ist. Vielmehr unterliegen Einstellungen zur Arbeitswelt insgesamt einem Wandel und darüber hinaus können sich Wertvorstellungen und Persönlichkeitsmerkmale im Laufe eines Lebens ändern. Die Gesellschaft als Ganzes sorgt sich demnach mehr um ihre psychosoziale Gesundheit und Work-Life-Balance.

Um schließlich zu verstehen, wie der Wandel der Arbeitswelt und individuelle Einstellungen im Kontext des öffentlichen Dienst miteinander in Wechselwirkung stehen, wird in dieser Studie untersucht, welche Präferenzen junge Beamt:innen in Bezug auf die Arbeitsmerkmale im öffentlichen Dienst haben und welche Anforderungen sie an ihren Arbeitgeber stellen. Diese Studie, die in Zusammenarbeit mit der dbb Jugend und ihren Mitgliedern entstanden ist, untersucht damit die interne Arbeitgeberattraktivität. Die Daten wurden bei Angehörigen des öffentlichen Sektors, also bereits Beschäftigten erhoben. Außerdem liegt der Fokus der Studie auf den Faktoren eines individuell als attraktiv empfundenen Beschäftigungspakets und der Mitarbeiterbindung (im Sinne der Kündigungsabsicht), nicht aber z. B. auf den Faktoren zur Steigerung der (individuellen oder organisationalen) Leistungsbereitschaft und -fähigkeit.

3. Methodik

Das Projekt wurde durch den Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Universität Potsdam, unter der Projektleitung von Prof. Dr. Isabella Proeller, Nicolas Drathschmidt und Jakob Kühler sowie Mitarbeit von Luise Renneke, Daniela Großmann und Ben Geiser, organisiert und durchgeführt. Alle Schritte der Datenerhebung erfolgten mit Unterstützung und in Zusammenarbeit mit den zuständigen Gremien der dbb jugend.

Das Vorgehen basiert auf einem aufeinander aufbauenden Multi-Methoden-Ansatz (Johnson et al. 2007) und verbindet die Vorteile qualitativer mit dem Einsatz innovativer quantitativer Forschungsmethoden (siehe Abbildung 2). In einem ersten Schritt wurden zwei Fokusgruppenworkshops mit Mitgliedern der dbb jugend durchgeführt. Diese dienten dazu einen ersten Einblick in die Arbeitsstrukturen und -bedingungen von jungen Beamt:innen zu gewinnen und Handlungsfelder für die weitere Untersuchung abzuleiten. Darauf aufbauend folgten zwei Online-Befragungen. In der ersten Online-Befragung wurde ein sogenanntes Conjoint-Experiment durchgeführt. Danach folgte eine ‚konventionelle‘ Online-Befragung mit standardisiertem Fragebogen.

Den Kern unseres Multi-Methoden-Ansatzes bildet das Conjoint-Experiment (Schritt 2 in Abbildung 2). Conjoint-Experimente und -Analysen (aus dem Englischen: ‚*considered jointly*‘ / ‚gemeinsam betrachtet‘) ermöglichen es Präferenzen von Individuen in Entscheidungssituation zu messen, z. B. bei Produkten oder wie im Falle dieser Studie Arbeitsmerkmalen (Pedersen et al., 2023). Sie sind daher bereits seit Jahrzehnten in der Markt- und Konsumforschung etabliert, werden aber erst seit einigen Jahre vermehrt in der Verwaltungs- und Politikwissenschaft eingesetzt. Der Conjoint-Analyse liegt die Annahme zugrunde, dass die Bewertung, z. B. von Arbeitsmerkmalen, die eine Stelle von Interesse für das Individuum ausmachen, einen multidimensionalen Abwägungsprozess darstellt. In diesem Prozess werden bestimmte Merkmale gleichzeitig miteinander verglichen, um schließlich eine Präferenz für eine Kombination bestimmter Merkmale zu entwickeln (Backhaus et al., 2005). Dementsprechend werden die Befragten mit einem Arbeitsstellen-Szenario konfrontiert, in dem sie verschiedene Ausprägungen der Merkmale gegeneinander bewerten oder auswählen müssen. Dabei wird offenbar, welche Merkmale und Ausprägungen den Proband:innen wichtiger sind als andere.

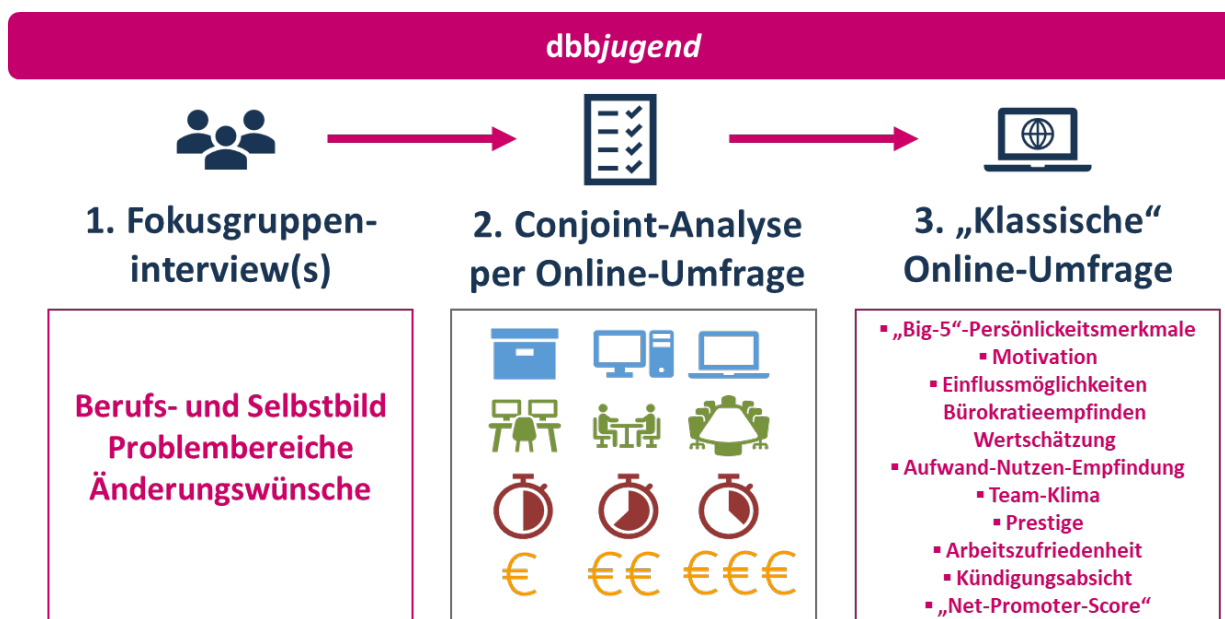


Abbildung 2: Methodisches Vorgehen

Die Arbeitsmerkmale wurden aus der Literatur, den Entwurfsfassungen des Konzepts „Modernes Berufsbeamtentum“ sowie den Fokusgruppenworkshops abgeleitet und umfassen Themen wie: Lohnentwicklung, Arbeitsplatzsicherheit, Homeoffice etc. (siehe Anhang für eine vollständige Auflistung der Merkmale und Ausprägungen). Es existieren zahlreiche Varianten der Conjoint-Analyse. In dieser Studie wurde die Methode der sogenannten „Hierarchischen Individualisierten Limit Conjoint-Analyse“ (HILCA) nach Voeth (2000) angewendet. Diese ermöglicht die Abwägung einer größeren Anzahl von Merkmalen und berücksichtigt, dass nicht alle Proband:innen alle Merkmale als relevant für ihre Entscheidung erachten. Außerdem lässt sie zu, dass bestimmte Ausprägungen oder Merkmale bzw. Merkmalskombinationen für einige Proband:innen völlig inakzeptabel sein könnten. Dies würde in der Konsequenz dazu führen, dass sie ein Paket in Gänze ablehnen bzw. in ihrer echten Berufssituation kündigen würden.

Unsere Befragung gliedert sich daher in vier aufeinanderfolgende Schritte: In einem ersten Schritt wählten die Befragten Arbeitsmerkmale aus, die sie für die Attraktivität ihrer Stelle als relevant oder nicht relevant erachten (z. B. Qualität der technischen Ausstattung, Lohnsteigerungen, Arbeitsplatzsicherheit). Im zweiten Schritt wurden für jedes als relevant gewählte Merkmal verschiedene Ausprägungen angezeigt, die die Befragten auf einer Skala von -100 bis 100 bewerten mussten (z. B. beim Merkmal „Büro-/Arbeitsplatzkonzept“: Mehrpersonenbüros, Shared-Desk-Modelle oder ein Einzelarbeitsplatz). Anschließend bewerteten die Teilnehmenden bis zu 16 Pakete (eine zufällige Zusammenstellung unterschiedlicher Ausprägungen der fünf wichtigsten Merkmale mit der höchsten Bewertungsspanne) ebenfalls auf einer Skala von -100 bis 100. Im vierten und letzten Schritt legten die Befragten schließlich aus der Übersicht ihrer 16 bewerteten Pakete jenes Paket fest, dass sie noch als ausreichend attraktiv akzeptieren würden. Mit diesen Angaben können schließlich die sogenannten (Teil-)Nutzenwerte der Merkmalsausprägungen berechnet werden, also der Wert, mit dem das Auftreten einer Merkmalsausprägung die Paketbewertung beeinflusst. Von

besonderem Interesse sind jene Merkmale, die die größten Spannen zwischen den Teilnutzenwerten der Ausprägungen aufweisen, denn je größer die Spannweite, desto stärker wirkt sich eine Veränderung der Ausprägung auf die Attraktivität der Arbeitsmerkmale aus. Setzt man die Spannweiten der einzelnen Merkmale in Beziehung zur Summe aller Spannweiten, erhält man die relative Wichtigkeit. Dadurch lassen sich die größten Stellschrauben in Bezug auf die Attraktivität der Merkmale identifizieren. Wenn bspw. Lohnsteigerung im Schnitt eine relative Wichtigkeit von zehn Prozent aufweist, lässt sich mit der Veränderung von der „schlechtesten“ bis zur „besten“ Ausprägung durchschnittlich zehn Prozent des Nutzens abdecken.

Des Weiteren wurde in einem parallelen Projektschritt eine „herkömmliche“ Online-Befragung von Mitgliedern der dbb jugend durchgeführt. Dabei wurden validierte Skalen aus der betriebswissenschaftlichen und arbeitspsychologischen Forschung abgefragt und als Grundlage für eine zusätzliche quantitative Untersuchung verwendet. Für die Darstellung der Ergebnisse werden in der Regel Durchschnittswerte in Form von Mittelwertindizes mehrerer Einzelfragen zu den in Abbildung 2 dargestellten Themenfeldern angegeben. Dabei werden die Angaben für jeden Befragten aufsummiert, durch die Zahl der dazugehörigen Fragen geteilt und über alle Teilnehmenden gemittelt. Außerdem werden Häufigkeitsverteilungen von Einzelfragen präsentiert.



Box 2: Übersicht der Anzahl der Befragten für die Methoden

Insgesamt wurden von Mai bis Juli 2023 Daten von 20 Teilnehmenden in Fokusgruppenworkshops, 330 Teilnehmenden der Conjoint-Analyse und 363 Teilnehmenden an der Online-Befragung erhoben (siehe Box 2). An den Datenerhebungen haben Mitglieder von 16 Gewerkschaften der dbb jugend teilgenommen. Diese wurden in Zusammenarbeit mit der dbb jugend über die offiziellen Mitgliedskanäle sowie Social Media kontaktiert und zur Befragung eingeladen. Nach Bereinigung der Daten (z. B. fehlende Zugehörigkeit zur dbb jugend, zu hohes Alter oder unvollständige Fragebögen) verringert sich die Stichprobengröße teilweise etwas. Die genaue Zusammensetzung der verschiedenen Stichproben kann den folgenden Abbildungen (3-5) entnommen werden:

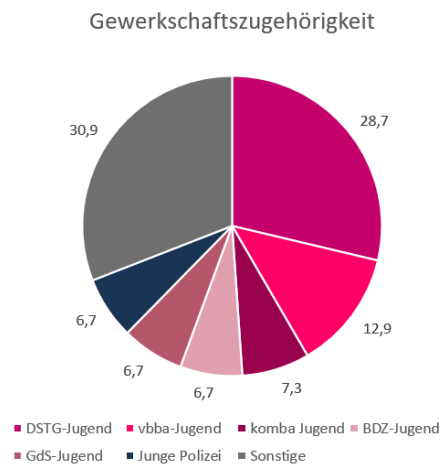
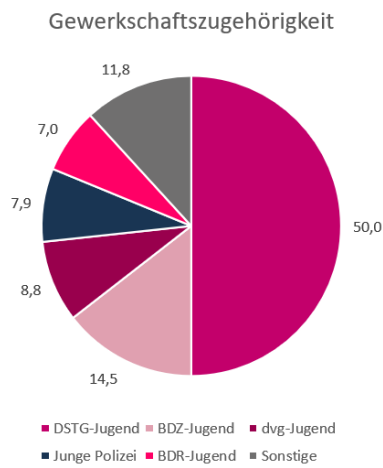


Abbildung 3: Gewerkschaftszugehörigkeit der Befragten der Conjoint-Analyse [links] und der Online-Befragung [rechts] (in %)

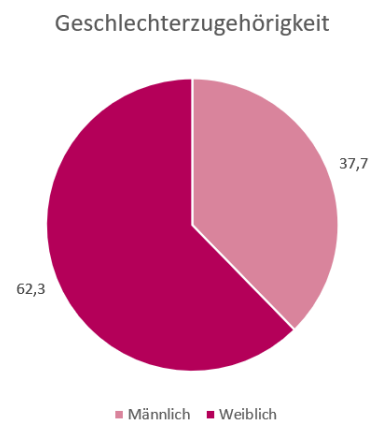
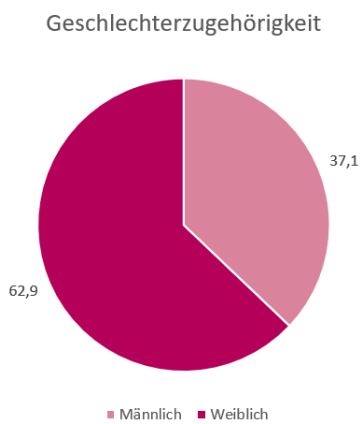


Abbildung 4: Geschlechterzugehörigkeit der Befragten der Conjoint-Analyse [links] und der Online-Befragung [rechts] (in %)



Abbildung 5: Altersgruppen der Befragten der Conjoint-Analyse [links] und der Online-Befragung [rechts] (in %)

4. Ergebnisse

Aus der Analyse unserer Datenerhebungen können wir drei wichtige Erkenntnisse für die Bewertung von Arbeitsplatzmerkmalen junger Beamt:innen ableiten:

1. **Extrinsische Anreize, monetäre Interessen und Absicherung sind die dominierenden Faktoren.** Verbesserungen in diesem Bereich haben durchschnittlich die höchste Gewichtung.
2. **Homeoffice und das Thema Arbeitszeit(-flexibilisierung) ergänzen die Spitzengruppe.** Die Möglichkeit von zuhause aus arbeiten zu können wird als besonders attraktiv wahrgenommen. Die Zufriedenheit mit den Homeoffice-Möglichkeiten stellt sich jedoch bereits ab zwei bis drei Tagen ein. Vollständig im Homeoffice arbeiten will die Mehrheit der Befragten nicht. Insgesamt wünschen sich die Befragten die Möglichkeit mehr Einfluss auf die Wahl des Arbeitsortes und die flexible Gestaltung der Randarbeitszeiten. Die Ergebnisse spiegeln daher ein Bedürfnis der Befragten nach verbesserter persönlicher Planbarkeit der Arbeit wider.
3. **Die Verbesserung von Arbeitsabläufen, Vorschriften sowie Zusatzangeboten, wie Verpflegungsmöglichkeiten, spielen eine eher untergeordnete Rolle.** Das heißt aber nicht, dass man diese vernachlässigen kann. Aus früherer Forschung gibt es Anhaltspunkte darüber, dass diese, je nach Ausgestaltung, Arbeitsengagement und Einsatzbereitschaft beeinträchtigen können.

Abbildung 6 verdeutlicht, wie die abgefragten Merkmale bewertet wurden, die wir in fünf Themenfelder („Teams“, siehe unten rechts in der Abbildung) gegliedert haben. Es ergibt sich folgende Dreiteilung der Ergebnisse: In der *Spitzengruppe* finden sich je zwei Merkmale aus dem Team „monetäre Interessen und Absicherung“ sowie „Arbeitszeitflexibilisierung“. Daran schließt sich eine *Verfolgergruppe* beginnend mit dem Merkmal der „Qualität der technischen Ausstattung“ aus dem Team „Infrastruktur“ an. Eher abgeschlagen in der *Nachhut* finden sich eine Reihe an

Merkmale insbesondere aus den Teams „Zusatzangebote“ und „Infrastruktur“. Dort finden sich auch die 4-Tage-Woche und das Streikrecht, die weit abgeschlagen von den beiden ersten Gruppen sind. In Tabelle 1 sind alle Merkmale mit ihrer jeweiligen relativen Wichtigkeit aufgelistet.

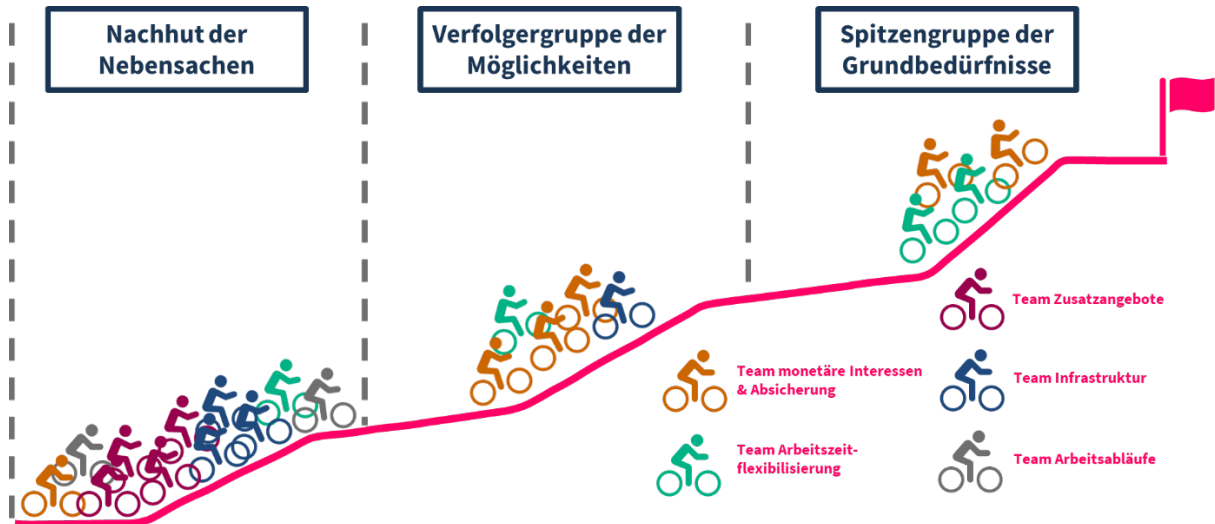


Abbildung 6: Gruppierete Darstellung der Merkmale nach relativer Wichtigkeit

Tabelle 1: Ranking der Arbeitsmerkmale nach relativer Wichtigkeit

| Position | Faktor | Relative Wichtigkeit |
|----------|---|----------------------|
| 1 | Lohnsteigerung/-senkung (pro Jahr) | 0,100 |
| 2 | Flexible Arbeitszeitgestaltung | 0,099 |
| 3 | Pensions-/Rentenansprüche | 0,091 |
| 4 | Arbeitstage im Homeoffice | 0,085 |
| 5 | Qualität der technischen Ausstattung | 0,077 |
| 6 | Regelarbeitszeit (bei vollem Lohnausgleich) | 0,075 |
| 7 | Arbeitsplatzsicherheit | 0,072 |
| 8 | Verlässlichkeit der Arbeitszeiten | 0,069 |
| 9 | Aufstiegs- & Entwicklungsperspektiven | 0,066 |
| 10 | Planbarkeit der Aufgaben/ Tätigkeiten | 0,037 |
| 11 | Vier-Tage-Woche (bei vollem Lohnausgleich) | 0,034 |
| 12 | Quantität der technischen Ausstattung | 0,030 |
| 13 | Büro-/Arbeitsplatzkonzept | 0,027 |
| 14 | Gebäudeinfrastruktur | 0,027 |
| 15 | Körperliche Aktivität im Arbeitsalltag | 0,023 |
| 16 | Verpflegungsmöglichkeiten | 0,021 |
| 17 | Sachbezüge | 0,020 |
| 18 | Sportangebote | 0,020 |
| 19 | Handlungsvorschriften & Dokumentationspflicht | 0,018 |
| 20 | Streikrecht | 0,007 |

4.1. Conjoint-Analyse: Die Spitzengruppe

In der Spitzengruppe der abgefragten Merkmale finden sich die materiellen, extrinsischen Faktoren Lohnsteigerungen und ein angemessener Pensionsanspruch. Schaut man sich die Ergebnisse der Online-Umfrage und des Conjoint-Experiments genauer an, passt dies in das Gesamtbild. Eine als gerecht empfundene Entlohnung korreliert stark mit der individuellen Arbeitszufriedenheit. Finanzielle Sicherheit und eine klare, planbare Perspektive für die Zukunft sind für viele Beschäftigte von großer Bedeutung – und relativ wichtiger als andere Faktoren - wie die Ergebnisse zeigen. Allerdings zeichnet sich auf den zweiten Blick ein leicht differenzierteres Bild ab: Wer sich stark mit dem Gemeinwohl identifiziert und eine ausgeprägte *Public Service Motivation* (siehe oben, theoretische Einordnung) besitzt, bewertet den Lohn als etwas weniger wichtig. Konkret rutscht bei dieser Gruppe der Befragten die Bedeutung des Faktors Lohnsteigerung vom ersten auf den dritten Platz der Spitzengruppe. Während

wir schließlich einen Effekt der *Public Service Motivation* auf die relative Wichtigkeit von Lohnsteigerungen sehen, ist die Zusammensetzung der Merkmale der Spitzengruppe über alle Befragten hinweg stabil. Im Kern bleiben die gleichen extrinsischen und materiellen Faktoren zentral für die Wahrnehmung der Attraktivität einer Stelle.

Das Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten haben sich auch im öffentlichen Dienst als flexible Arbeitsformen etabliert. Dass viele Beschäftigte diese Möglichkeit schätzen, wird durch die Ergebnisse der Untersuchung bestätigt. Faktoren der Arbeitszeitflexibilisierung kommen in der Bewertung nur knapp hinter den monetären Anreizen, zählen aber klar auch zur Spitzengruppe. Die Präferenzen der Mitarbeitenden in Bezug auf die Beibehaltung von Homeofficeoptionen und weiteren flexiblen Arbeitszeitmodelle sind deutlich und stehen damit einer aktuell aufkommenden Diskussion um eine gewisse Rückbesinnung auf die klassische Präsenzarbeit entgegen. Wie oben bereits angedeutet gilt jedoch nicht nur „je mehr Homeoffice desto besser“. Vielmehr stellt sich ein Zufriedenheitsplateau bei der Möglichkeit auf zwei bis drei Tage Homeoffice pro Woche ein. Vollständig mobil und von zuhause arbeiten wollen die wenigsten Befragten. Für diese Option kehrt sich die Bewertung der Merkmalsausprägung sogar ins stark Negative um (siehe Abbildung 7).

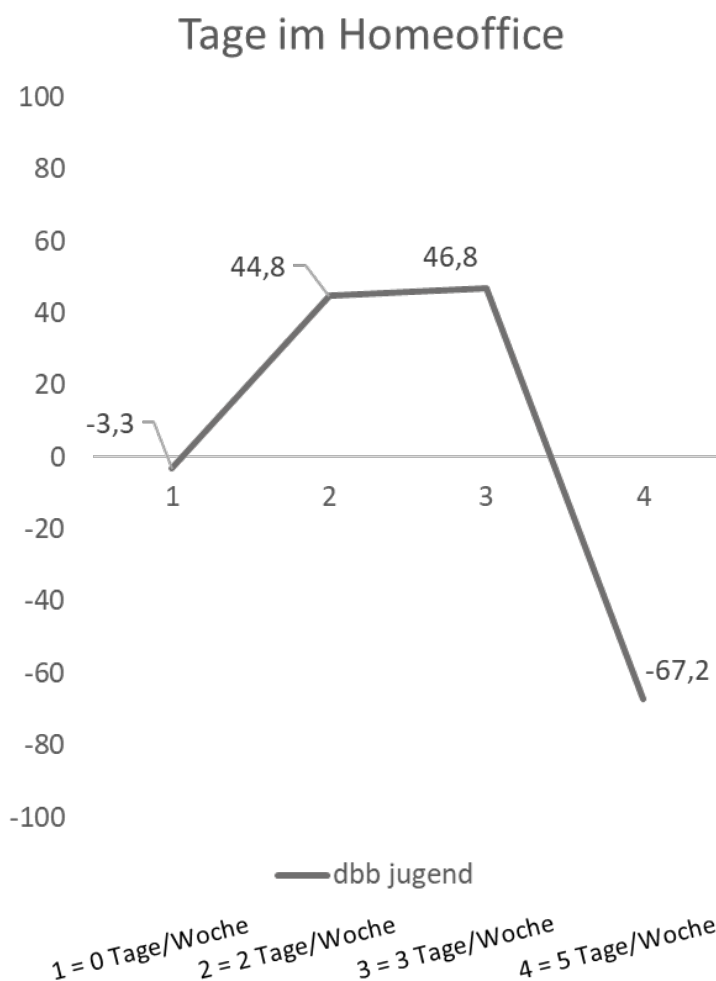


Abbildung 7: Tage im Home-Office - Präferenzverteilung für die Merkmalsausprägungen

Daneben nimmt das Thema Arbeitszeitflexibilisierung bei den Befragten eine vorderste Platzierung in der Spitzengruppe ein. Es zeigt sich, dass sich die jungen Beamt:innen nicht völlige (womöglich als Entgrenzung wahrgenommene) Freiheit wünschen (siehe Abbildung 8). Stattdessen möchten sie in einem festen Rahmen, aber selbstbestimmt ihre Arbeitszeit einteilen.

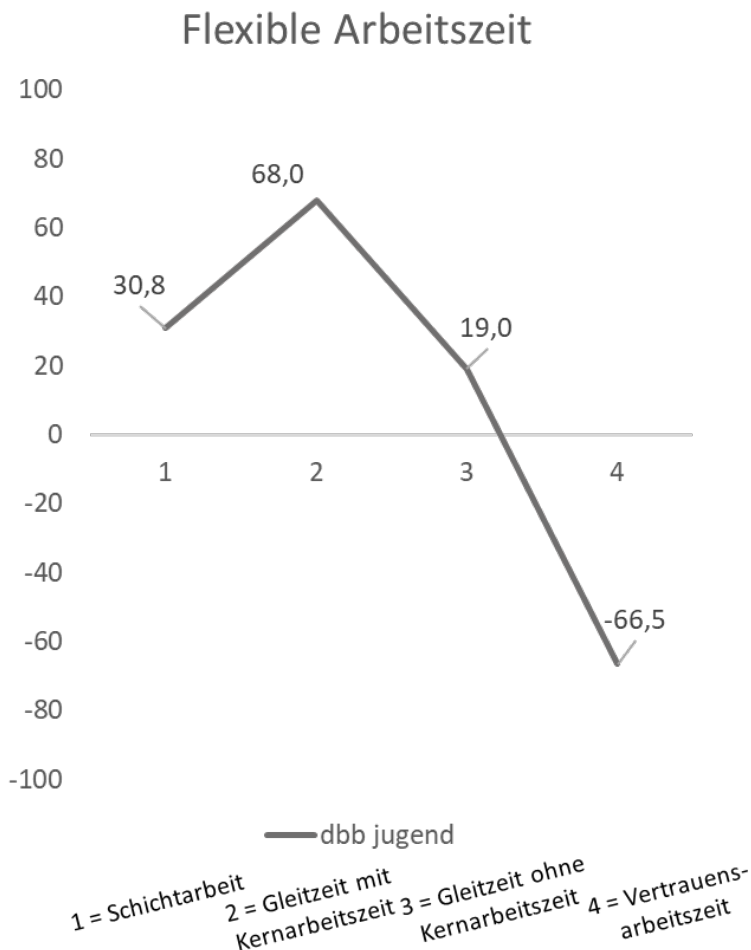


Abbildung 8: Flexible Arbeitszeit - Präferenzverteilung für die Merkmalsausprägungen

4.2. Conjoint-Analyse: Die Verfolgergruppe

Auch in der zweiten Gruppe kommt den materiellen Interessen der jungen Beschäftigten eine wesentliche Rolle bei der Bewertung der Arbeitsplatzmerkmale zu. Besonders auffällig ist das ausgeprägte Bedürfnis nach Planbarkeit und Sicherheit. Die befragten Beschäftigten im öffentlichen Dienst suchen scheinbar auch schon zu Beginn ihrer Laufbahn nach Stabilität. Dies ergänzt vorherige Studien, die zeigen, dass sich Kandidat:innen mit einem höheren Sicherheitsbedürfnis eher für eine Anstellung im öffentlichen Sektor entscheiden (Choi & Chung, 2017). Dieses Bedürfnis nach Stabilität setzt sich im Beschäftigungsverlauf fort und hat viele Facetten: langfristige Jobsicherheit, klare Karriereperspektiven und geregelte Arbeitszeiten.

Auch in den Fokusgruppenworkshops waren diese Themen zentral (siehe Abbildung 9 für die Workshop-Ergebnisse). Hier wurde diskutiert, dass Karriere- und Entwicklungsperspektiven auf zwei Ebenen wirken: Viele Beschäftigte haben das innere Bedürfnis, sich persönlich weiterzubilden und beruflich zu wachsen, um ihre Arbeit anspruchsvoller und erfüllender zu gestalten. Gleichzeitig sollte der Arbeitgeber und die Führungskräfte dies auch aktiv adressieren. Die Beschäftigten äußerten den Wunsch nach mehr Wertschätzung und gerechterer Beurteilung. Dabei offenbart sich im öffentlichen Dienst eine strukturelle Schwäche, die beide beschriebenen Ebenen betrifft: Die Möglichkeit, sich finanziell zu verbessern und damit auch monetäre Wertschätzung zu erfahren, ist häufig eng an einen Karriereaufstieg gekoppelt. In den meisten Fällen bringt dieser Aufstieg auch Führungsverantwortung mit sich. Wer im öffentlichen Dienst Karriere machen möchte, muss oft eine leitende Position übernehmen – selbst dann, wenn das eigentliche Interesse eher in der fachlichen Arbeit liegt oder die entsprechenden Führungsfähigkeiten nicht ausgeprägt sind. Eine Fachkarriere, die auf der Weiterentwicklung in einem bestimmten Fachbereich basiert, ist nur selten vorgesehen. Dadurch entsteht die paradoxe Situation, in der Menschen, die eigentlich keine Führungsrolle anstreben, geneigt sind, diese dennoch zu übernehmen, um sich finanziell verbessern zu können.

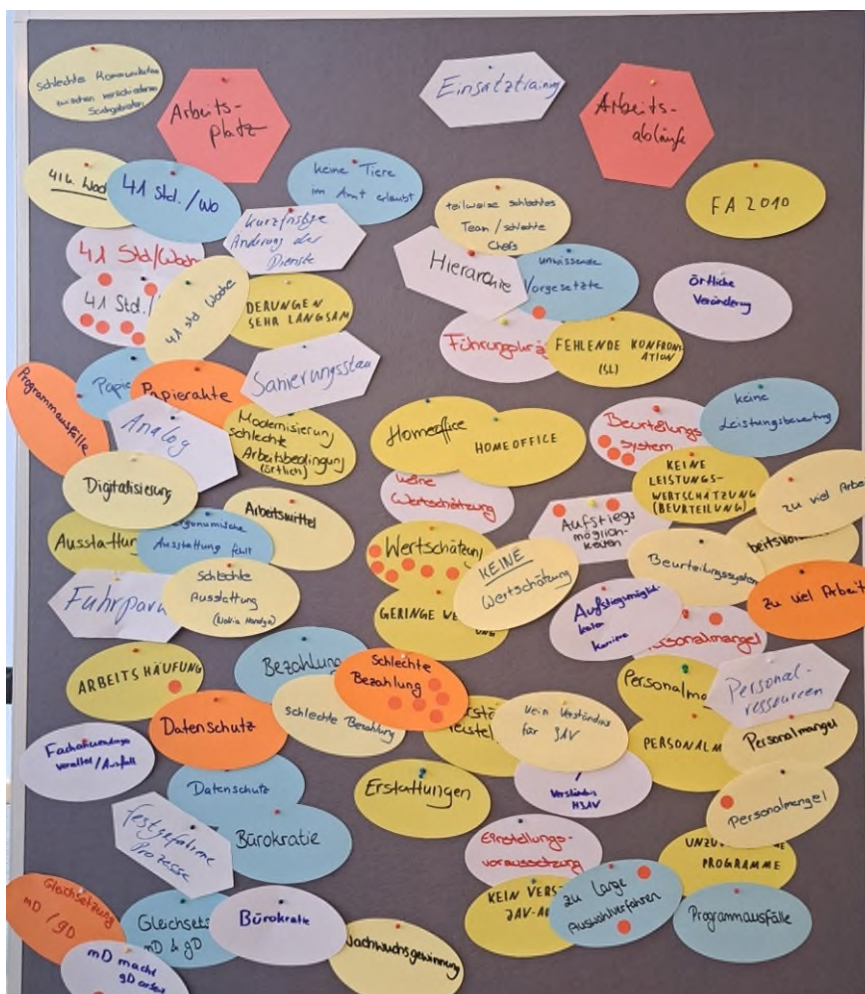


Abbildung 9: Ergebnisse der Fokusgruppenworkshops

In der Verfolgergruppe zeigt sich ein weiteres zentrales Anliegen, das sich als logische Konsequenz des Wunsches nach Homeoffice und selbstbestimmter Arbeit interpretieren lässt: eine qualitativ hochwertige technische Ausstattung. Diese bildet die technische Voraussetzung und das Fundament für flexible Arbeitsmodelle und Homeoffice. Währenddessen die technische Ausstattung die Grundbedingung für die wirksame Umsetzung von Homeoffice ist, ist sie kein Garant für deren effektive Institutionalisierung. Hierzu bedarf es weitreichender und vielfältiger Anpassungen der Koordinations- und Kommunikationspraktiken wie in anderen Studien gezeigt und diskutiert wird (Fischer et al., 2023; Proeller et al., 2023).

4.3. Conjoint-Analyse: Die Nachhut

Das Streikrecht und die Einführung einer 4-Tage-Woche spielen im Gesamtergebnis der Befragung eine eher untergeordnete Rolle. Diese Themen werden zwar von einem kleinen Teil der Befragten als wichtig für die Attraktivität des Arbeitsplatzes genannt. Für die Mehrheit der Beschäftigten haben sie aber offenbar keine herausragende Bedeutung. Im Vergleich zu grundlegenden Arbeitsbedingungen wie Gehalt, Sicherheit oder Entwicklungsmöglichkeiten, sind spezielle Forderungen wie das Streikrecht oder eine reduzierte Arbeitswoche nur für bestimmte Teilgruppen von großem Interesse.

Ähnlich verhält es sich mit Zusatzangeboten wie Verpflegung oder anderen betrieblichen Vergünstigungen. Auch wenn diese Angebote von den Mitarbeitenden grundsätzlich positiv wahrgenommen werden, haben sie im Vergleich zu anderen Faktoren eine eher geringe Bewertungsspanne zwischen den jeweiligen Ausprägungen. Verbesserungen in diesen Bereichen, z. B. die Einrichtung einer Kantine oder zusätzliche Sachbezüge, zeigen nicht die gleiche Wirkung, wie Änderungen in der Spitzen- oder Verfolgergruppe. Dies bedeutet, dass Verbesserungen in diesen Bereichen oder Investitionen in neue Angebote für die Bindung von Mitarbeitenden weniger effektiv scheinen als in den oben genannten Merkmalen.

Insgesamt zeigt die Conjoint-Analyse die Bedeutung unterschiedlicher (Kombinationen von) Merkmalen auf, die die Mitarbeiterbindung von jungen Beamt:innen im öffentlichen Dienst erhöhen können. Die Möglichkeit, diese Merkmale zu verbessern, liegt jedoch nicht allein in der Hand eines Akteurs, sei es des Gesetzgebers oder des Arbeitgebers. Vielmehr können diese nur an einzelnen Merkmalen ansetzen. Während der Gesetzgeber insbesondere auf materielle Faktoren wie Besoldung, Arbeitszeit, Pensionsansprüche oder die grundsätzliche Arbeitssicherheit Einfluss nehmen kann, ist die Organisation vor allem für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe zuständig. Homeoffice Regelungen und technische Ausstattung, flexible Arbeitszeitmodelle und Fragen der Personalentwicklung (mit Ausnahme von Fachkarrieren) können vor Ort gestaltet werden.

4.4. Online-Befragung: Ein Lagebild zur Arbeitssituation der Befragten

Wendet man nun den Blick von der Präferenzmessung der Conjoint-Analyse auf die Ergebnisse der herkömmlichen Online-Befragung fällt auf, dass die Arbeitszufriedenheit unter den Befragten insgesamt eher hoch ist (siehe Abbildung 10-11). Insbesondere die Zufriedenheit mit den direkten Kolleg:innen fällt positiv aus, während die Zufriedenheit mit den direkten Vorgesetzten etwas geringer ist. Unmut zeigt sich jedoch insbesondere mit den Aufstiegsmöglichkeiten, mit denen ungefähr 60 Prozent der Befragten unzufrieden sind. Auch rund die Hälfte sind mit der ihnen zustehenden Besoldung nicht zufrieden.

In der Konsequenz denkt dennoch nur ein kleiner Teil der Befragten daran, ihren Beruf aufzugeben oder den öffentlichen Sektor zu verlassen (Abbildung 11). Die überwiegende Mehrheit (ungefähr 70 Prozent) beschäftigt sich nie oder fast nie mit einem möglichen Wechsel des Berufs. Deutlich häufiger jedoch denken die jungen Beamt:innen daran, ihren Dienstherrn innerhalb des öffentlichen Dienstes zu wechseln: ungefähr 45 Prozent der Befragten erwägen mehrmals im Monat oder sogar häufiger die Dienststelle zu wechseln. Auch ihre subjektive Arbeitsbelastung und Stress schätzen die Befragten eher hoch ein (siehe Abbildung 12). Dies geht einher mit der Wahrnehmung, dass die Aufgaben in den letzten Jahren immer anspruchsvoller geworden seien: Fast 80 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage eher oder sogar voll und ganz zu (siehe Abbildung 12).

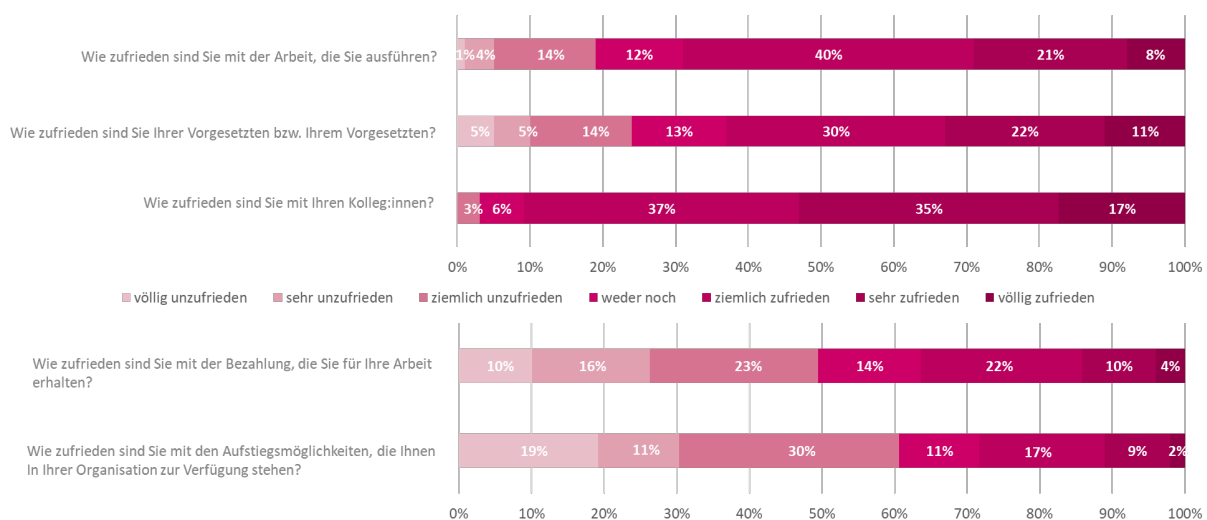


Abbildung 10: Ergebnisse der Online-Befragung zur Arbeitszufriedenheit

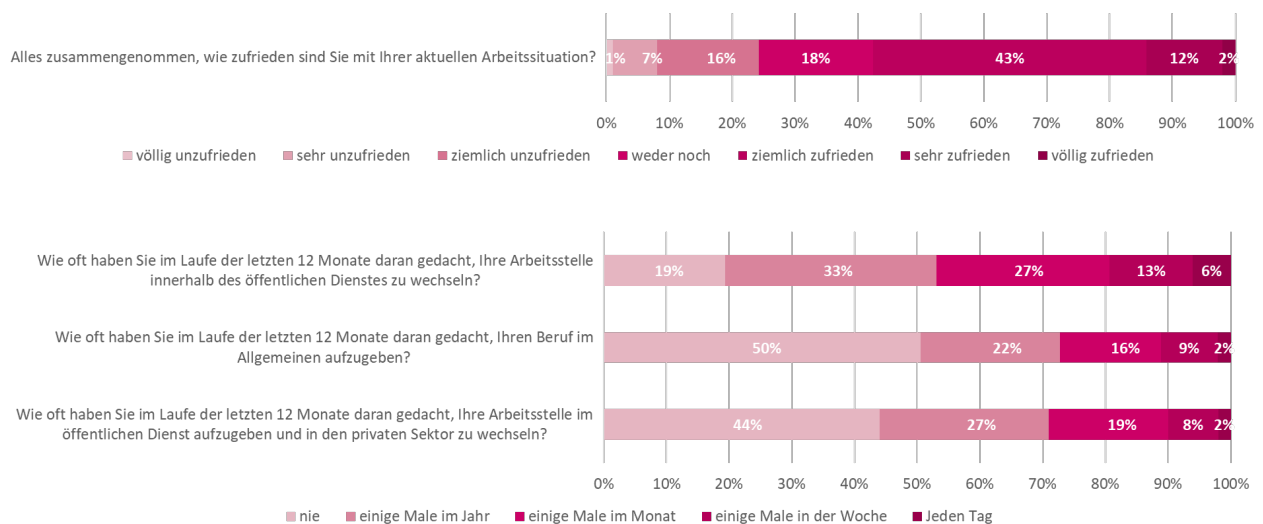


Abbildung 11: Ergebnisse der Online-Befragung zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit und Kündigungsbereitschaft

Dass die verschiedenen Bereiche der Unzufriedenheiten, vor allem auch die erhöhte Arbeitsbelastung nicht zu einer erhöhten Wechselbereitschaft führen, kann theoretisch unterschiedlich erklärt und interpretiert werden. Zum einen kann es Ausdruck einer besonderen Loyalität und Leidensbereitschaft sein, die aus der Besonderheit der (z. B. gemeinwohlorientierten) Aufgabe resultiert, die zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft der Beschäftigten führt. Zum anderen kann das Ergebnis aber auch mit einem motivationsfördernden, positiven Effekt der gestiegenen Komplexität der Aufgaben erklärt werden, wonach die Tätigkeit anspruchsvoller, aber damit auch interessanter und im positiven Sinne fordernder geworden ist: Noch im Jahr 2022 gaben rund 20 Prozent der Befragten aus dem öffentlichen Dienst in einer Studie von Next:Public in Kooperation mit dem dbb und dem DGB an, dass ihre Arbeit sie unterfordert (Next:Public 2022). Anspruchsvollere Tätigkeiten könnten daher auch die Selbstwirksamkeit und die eigene Bedürfnisbefriedigung (im Sinne der Self Determination Theorie) steigern.

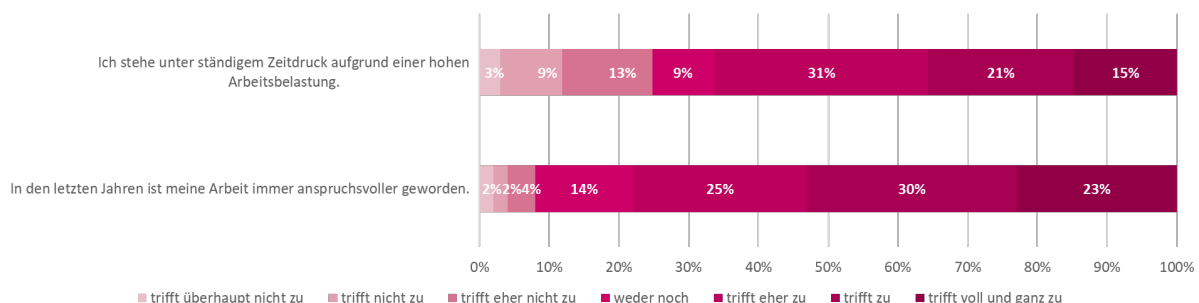


Abbildung 12: Ergebnisse der Online-Befragung zur Arbeitsbelastung

Weitere Ergebnisse zeigen, dass die Identifizierung mit dem Gemeinwohl und die Motivation, eine sinnstiftende Tätigkeit im öffentlichen Interesse auszuüben (Public Service Motivation), auf der abgefragten Skala eher überdurchschnittlich ausgeprägt ist

(mit 5,1 im Mittel; siehe Abbildung 13). Die Befragten nehmen außerdem wahr, dass ihnen eine gewisse Autonomie über die eigenen Arbeitsabläufe eingeräumt wird. Gleichzeitig spüren sie die Folgen überbordender Bürokratie in ihrer Aufgabenerledigung. Generell wird der Erfüllungsaufwand bürokratischer Regeln stärker negativ eingeschätzt als die Funktionalität und der Zweck der alltäglichen Regeln und Arbeitsabläufe.

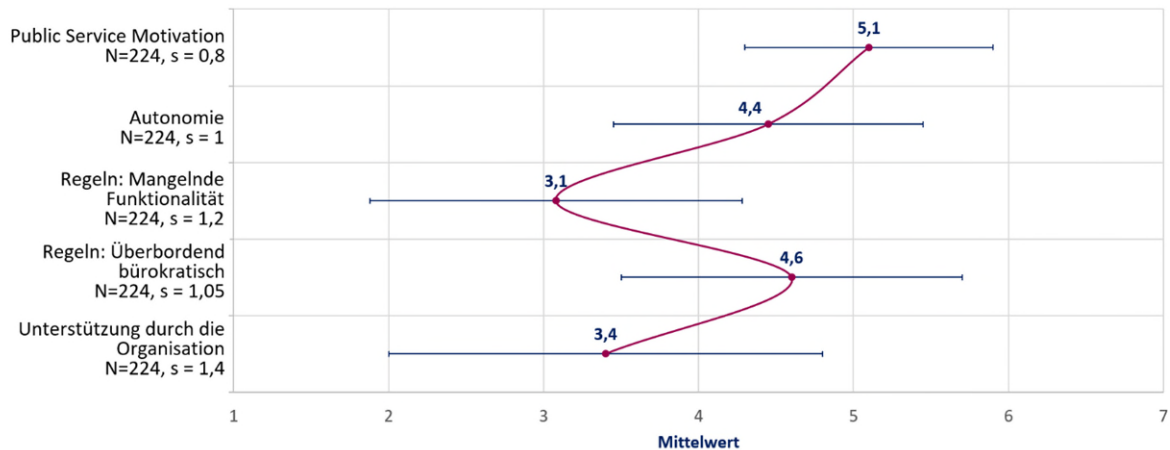


Abbildung 13: Überblick der Mittelwerte weiterer relevanter Faktoren

Entsprechend der geringeren Zufriedenheit mit den direkten Vorgesetzten (Abbildung 10) nehmen die Befragten auch die Unterstützung durch ihre Organisation eher als unterdurchschnittlich wahr. Gleichzeitig empfinden die Befragten eine sehr hohe Wertschätzung durch die Kolleg:innen und auch wenn die Zufriedenheit mit ihnen tendenziell geringer ist, so wird die Wertschätzung durch die Vorgesetzten durchschnittlich eher positiv wahrgenommen (Abbildung 14). Dies zeigt, dass sich Vorgesetzte zwar wertschätzend verhalten können, die Zufriedenheit mit ihnen aber auch von anderen Facetten der Führung abhängt. Interessanterweise wird die Wertschätzung durch Kund:innen bzw. Bürger:innen im Durchschnitt als eher negativ wahrgenommen. Dieses Ergebnis deutet auf eine sich zunehmend verbreitende Wahrnehmung unter den Mitarbeitenden des öffentlichen Dienstes hin, dass die Bedeutung und der Wert der eigenen Arbeit durch die Bürger:innen nicht gesehen und respektiert wird.

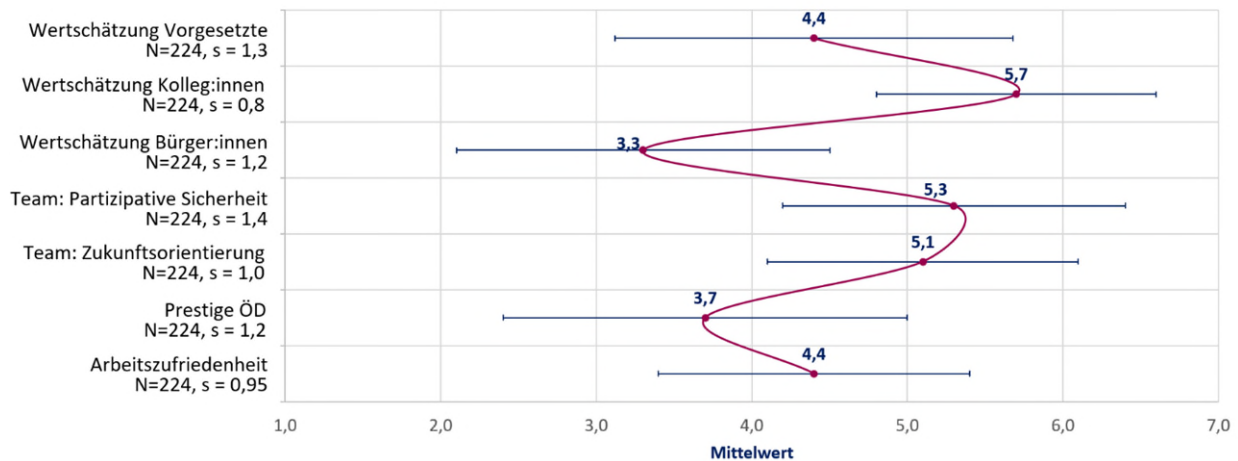


Abbildung 14: Überblick der Mittelwerte weiterer relevanter Faktoren (fortgesetzt)

Fragt man die Befragten abschließend, wie wahrscheinlich es ist, dass sie den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber weiterempfehlen würden (sog. ‚Net Promoter Score‘), so würden dies immerhin rund 80 Prozent mit mittlerer bis hoher Wahrscheinlichkeit tun (vgl. Abbildung 15). Dies lässt darauf schließen, dass die genannten Faktoren, wie z. B. überbordende Bürokratie oder geringe Wertschätzung eher als alltägliche und damit normale Probleme der Verwaltungsarbeit wahrgenommen werden. Auch der Mittelwertindex zu den Fragen, ob der öffentliche Dienst und die eigene Arbeitsstelle prestigeträchtig seien, fällt eher durchschnittlich aus (siehe Abbildung 14).

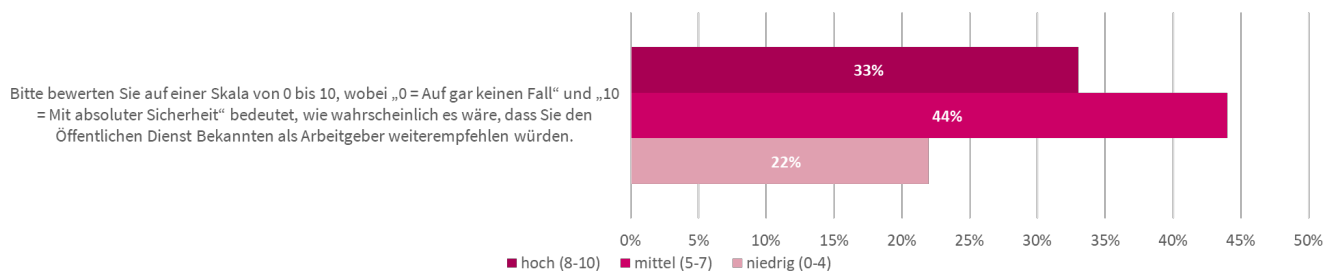


Abbildung 15: Ergebnisse der Online-Befragung zum ‚Net-Promoter-Score‘ (Weiterempfehlungsrate)

5. Schlussbetrachtung

Die in Zusammenarbeit mit der dbb jugend erstellte Studie liefert bislang einzigartige und vielschichtige Erkenntnisse zu den Motivationsfaktoren junger Beamt:innen und den Arbeitsmerkmalen, die dazu führen, dass eine Stelle im öffentlichen Dienst von bereits dort Beschäftigten als attraktiv wahrgenommen wird. Trotz verschiedener methodischer Einschränkungen, wie der ausschließlichen Fokussierung auf junge Teilnehmer:innen, der Beschränkung auf Beamt:innen und Gewerkschaftsmitglieder, ist es mit der vorliegenden Studie gelungen, eine bislang fehlende, umfassende und facettenreiche Analyse für den deutschen Verwaltungskontext zu erstellen und das

Verständnis der Faktoren für die Mitarbeiterbindung junger Beamt:innen auf einer breiten empirischen Basis weiterzuentwickeln.

Die Analyse der Präferenzen bestätigt Erwartungen und steht im Einklang mit früheren Studien, zeigt aber auch Überraschendes, insbesondere in Bezug auf Faktoren, die in der öffentlichen Debatte als zentral angesehen werden. Unsere Untersuchung zeigt die hohe Bedeutung von (auch materieller) Sicherheit und Stabilität für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Deutlich wird auch, dass sich die Bedeutung und Erwartung flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsortregelungen als post-covidale Präferenz der befragten Mitarbeitenden institutionalisiert hat. Interessanterweise zeigen die jungen Beamt:innen hier deutliche Präferenzmuster für eine ausgewogene Regelung mit 2-3 Home-Office-Tagen und einer Gleitzeitregelung mit Kernarbeitszeit. Überraschend ist hingegen, wie deutlich diese Faktoren der Spitzengruppe andere Arbeitsmerkmale überlagern und wie stabil sie auch bei unterschiedlicher Prägung der Befragten sind.

Überraschend ist zudem die relative Bedeutungslosigkeit verschiedener aktueller Trends. In der Diskussion um die Zukunft der Arbeitswelt spielen hochstilisierte Konzepte wie die ‚4-Tage-Woche‘ oder das Schlagwort „New Work“, mit dem in der Regel die Einführung neuer Bürokonzepte gemeint ist, eine prominente Rolle. Diese Ideen werden häufig als zentrale Lösungs- und Gestaltungsansätze für moderne Arbeitsmodelle und eine verbesserte Arbeitgeberattraktivität dargestellt. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass diese Merkmale aus Sicht der Befragten in ihrer Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität hinter den Erwartungen zurückbleiben. Dies soll nicht ausschließen, dass diese Konzepte aus anderen Gründen dennoch sinnvoll sind, z. B. wenn New Work-Konzepte im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Arbeitsprozessen verfolgt werden.

Nicht zuletzt liefert die Studie wichtige Implikationen zur Wettbewerbssituation öffentlicher Arbeitgeber. Der Wettbewerb um qualifiziertes Personal und der daraus resultierende Druck zur Mitarbeiterbindung finden insbesondere zwischen den Verwaltungsebenen Bund, Länder und Kommunen sowie verwaltungsintern statt. Aus ebenenspezifischer bzw. bereichsspezifischer Sicht (wie sie z. B. von den Mitgliedsgewerkschaften der dbb jugend vertreten wird) stellen Differenzierungsstrategien, die sich an den Präferenzmustern junger Beschäftigter orientieren, eine erfolgversprechende Strategie dar, um Mitarbeitende für den eigenen Verwaltungsbereich zu gewinnen. Gleichzeitig kann dies aber auch zu negativen Konsequenzen für solche öffentlichen Arbeitgeber (z. B. kleinere Kommunen) führen, die nicht über die notwendigen Ressourcen oder Möglichkeiten verfügen, eine eigene Differenzierungsstrategie umzusetzen. Hier sollten die Gesamtverwaltungsinteressen durch die Entscheidungsträger:innen des Verwaltungssystems stringent mitgedacht werden.

Bei der weiteren Verwendung und der Interpretation der Ergebnisse ist jedoch im Hinterkopf zu behalten, was genau in dieser Untersuchung erhoben worden ist. Das zentrale Erkenntnisinteresse ist die individuelle Attraktivitätsbewertung und die Mitarbeiterbindung. Wir haben dafür junge Beamt:innen nach ihrer persönlichen

Bewertung von (Kombinationen von) Merkmalsausprägungen gefragt, die für sie ein attraktives Beschäftigungspaket bilden. Wie bereits oben dargestellt, ist es häufig verleitend Motivation als Ersatzindikator für unterschiedliche Effekte heranzuziehen, wie z. B. für Leistungsbereitschaft, oder individuelle und organisatorische Leistungsfähigkeit. Für diese Effekte trifft die Studie keine Aussagen. Die Ergebnisse der Studie können der dbb Jugend schließlich als hilfreiche Informationsbasis dienen, um Positionen und Vorstellungen ihrer Mitglieder mit denen in der Studie ermittelten Präferenzen abzugleichen, weiterzuentwickeln und zu priorisieren. Für Führungskräfte und Entscheidungsträger:innen der Verwaltung sind die Ergebnisse dahingehend von Bedeutung, dass sie Hinweise auf sich abzeichnende Spannungsfelder im Wettbewerb um qualifiziertes Personal geben, Ansprüche an moderne öffentliche Arbeitgeber formulieren und damit als Diskussionsgrundlage für die Frage nach den Konsequenzen dieses zunehmenden Wettbewerb dienen.

Bei Betrachtung der Ergebnisse stellt sich daher abschließend eine zentrale Frage für den Gesetzgeber, die Gewerkschaften und die Arbeitgeber: **Was sind die identitätsbildenden Merkmale des (modernen) Berufsbeamtentums?** Die öffentlichen Arbeitgeber agieren bisher mit dem besonderen Beschäftigungskonstrukt des Beamtentums, das sich über besondere Rechte und Pflichten legitimiert. Diese gilt es an das moderne Selbstverständnis neuer, junger Beschäftigter und den aktuellen Arbeitsmarkt anzupassen. Unsere Studie zeigt, dass die entscheidenden Faktoren für die Mitarbeiterbindung junger Beamt:innen neben der Jobsicherheit, insbesondere die Entlohnung (inkl. Pension) und eine verlässliche und planbare Karriereperspektive bei ausreichend Flexibilität im Arbeitsalltag (Homeoffice-Regelungen und flexible Arbeitszeiten) sind. Gleichzeitig spielen für die Motivation einige immaterielle Faktoren, wie die Arbeit für die Allgemeinheit eine zentrale Rolle. Vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeitswelt und des Fachkräftemangels muss daher diskutiert werden, in welche Richtung sich der öffentliche Dienst entwickeln und wie er sich nach außen darstellen soll, um die Funktions- und Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors nachhaltig und ebenenübergreifend durch die erfolgreiche Gewinnung neuer und die Bindung bestehender Beschäftigter zu sichern.

6. Literaturverzeichnis

- Backhaus, K., Wilken, R., Voeth, M., & Sichtmann, C. (2005). An Empirical Comparison of Methods. *International Journal of Market Research*, 47(5), 541–560. <https://doi.org/10.1177/147078530504700502>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2015). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, online first, 1–23. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218–229. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1423572>
- Choi, Y., & Chung, I. H. (2017). Attraction-Selection and Socialization of Work Values: Evidence From Longitudinal Survey. *Public Personnel Management*, 46(1), 66–88. <https://doi.org/10.1177/0091026017696397>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(Volume 4, 2017), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Fischer, C., Siegel, J., Proeller, I., & Draths Schmidt, N. (2023). Resilience through digitalisation: How individual and organisational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. *Public Management Review*, 25(4), 808–835. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037014>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Hinz, J.-R. (2022). EY Studierendenstudie 2022: Studentinnen und Studenten in Deutschland: Branchen. *Ernst & Young GmbH*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2022/10/ey-studierendenstudie-branchen-2022.pdf
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Next:Public. (2022). *Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst: Eine Befragung zu*

- Bindungsfaktoren in der Verwaltung.* <https://nextpublic.de/bleibebarmeteroeffentlicher-dienst/>
- Pedersen, M. J., Favero, N., & Park, J. (2023). Pay-for-performance, job attraction, and the prospects of bureaucratic representation in public organizations: Evidence from a conjoint experiment. *Public Management Review*, 0(0), 1–24. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2245841>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Proeller, I., Drathschmidt, N., & Adam, J. P. (2023). Coronitalization. Effekte der Corona-Pandemie auf die Digitalisierung der Verwaltung. In *Handbuch Digitalisierung der Verwaltung* (pp. 34–55). transcript Verlag. <https://elibrary.utb.de/doi/10.36198/9783838559292-34-55>
- Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291–316. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408703>
- Schröder, M. (2024). Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period. *Journal of Business and Psychology*, 39(4), 897–908. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public Service Motivation: State of the Art and Conceptual Cleanup. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 261–278). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_13
- Voeth, M. (2000). *Nutzenmessung in der Kaufverhaltensforschung*. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-91477-4>

7. Anhang

Anhang 1: Übersicht über die Merkmale und Ausprägungen im Conjoint-Experiment

| Merkmals-Beschreibung | Merkmals-Beschreibung | Ausprägungsbeschreibung |
|---|--|--|
| <i>Effektive Lohnsteigerung/-senkung (pro Jahr)</i> | Die Lohnsteigerung des Bruttolohns abzüglich der Inflation. | -2.5% Lohnsenkung des Bruttolohns abzüglich der Inflation |
| | | Keine Veränderung des Bruttolohns |
| | | 3,5% Lohnsteigerung des Bruttolohns abzüglich der Inflation |
| | | 5,5% Lohnsteigerung des Bruttolohns abzüglich der Inflation |
| <i>Kündigungsschutz</i> | Der Kündigungsschutz beschreibt den gesetzlichen oder tariflichen Schutz des Arbeitnehmers vor einer ungerechtfertigten oder sozial nicht tragbaren Kündigung. | Beamtenverhältnis auf Lebenszeit |
| | | Sonderkündigungsschutz für die Gruppe der Dienstälteren |
| | | Arbeitgeberseitige Kündigung nur mit Kündigungsgrund |
| | | Befristeter Vertrag mit Kündigung nur mit Kündigungsgrund |
| <i>Pensions-/Rentenansprüche</i> | | Pensionshöhe basierend auf Dienstjahren und Verdiensthöhe der letzten 3 Jahre. |

| Merkmal | Merkmals-Beschreibung | Ausprägungsbeschreibung |
|--|--|--|
| | Die Form des gesetzlichen Anspruchs auf die Rente/Pension oder eine Kombination verschiedener Altersvorsorgemodelle. | <p>Kombination aus gesetzlichem Rentenanspruch und einer staatlich geförderten Zusatzrente durch den Arbeitgeber</p> <p>Kombination aus gesetzlichem Rentenanspruch und selbstgewählter Form der privaten Vorsorge</p> <p>Gesetzlicher Rentenanspruch ab min. 35 Versicherungsjahren</p> |
| <i>Streikrecht</i> | Der rechtlich angelegte Anspruch an Streiks teilzunehmen. | <p>Streikrecht vorhanden.</p> <p>Kein Streikrecht vorhanden.</p> |
| <i>Regelarbeitszeit (bei vollem Lohnausgleich)</i> | Die vertragliche festgelegte Regelarbeitszeit pro Woche in Stunden bei vollem Bezug Ihrer bisherigen Entlohnung. | <p>Die Regelarbeitszeit beträgt 41h in der Woche.</p> <p>Die Regelarbeitszeit beträgt 40h in der Woche.</p> <p>Die Regelarbeitszeit beträgt 37h in der Woche.</p> <p>Die Regelarbeitszeit beträgt 32h in der Woche.</p> |
| <i>Arbeitstage im Homeoffice</i> | Die Anzahl (betriebs-)rechtlich vereinbarter möglicher Tage pro Woche im Homeoffice. | <p>Anrecht auf 5 Tage Homeoffice in der Woche</p> <p>Anrecht auf 3 Tage Homeoffice in der Woche</p> <p>Anrecht auf 2 Tage Homeoffice in der Woche</p> <p>Kein Anrecht auf Tage im Homeoffice in der Woche</p> |

| Merkmal | Merkmals-Beschreibung | Ausprägungsbeschreibung |
|---|--|---|
| <i>Flexible Arbeitszeitgestaltung</i> | Maßnahmen zur Festlegung der pro Tag zu absolvierenden Arbeitsstunden sowie der Lage der Arbeitsstunden innerhalb des Tages bei konstanter Stundenmenge. | <p>Der Arbeitnehmende ist für die Gestaltung und Erfassung der Arbeitszeit verantwortlich.</p> <p>Arbeitnehmende können ihre Arbeitszeiten individuell definieren und den täglichen Start- und Endzeitpunkt selbst festlegen.</p> <p>Arbeitnehmende können ihre Arbeitszeiten individuell definieren und den täglichen Start- und Endzeitpunkt innerhalb eines gegebenen Rahmens selbst festlegen.</p> <p>Beschäftigte wechseln sich an einem Arbeitsplatz nach geregelter zeitlicher Reihenfolge ab.</p> |
| <i>Vier-Tage-Woche Lohnausgleich)</i> | <i>(bei vollem</i> Der Anspruch die Regelarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich an 4 Tagen zu erledigen. | <p>Die vertraglich festgelegte Regelarbeitszeit kann an 4 Arbeitstagen erledigt werden.</p> <p>Die vertraglich festgelegte Regelarbeitszeit muss an 5 Arbeitstagen erledigt werden.</p> |
| <i>Büro-/Arbeitsplatzkonzept</i> | In der Organisation gelebtes Standardmodell zur Büroflächengestaltung. | <p>Jede:r Beschäftigte hat ein Anrecht auf ein Einzelbüro.</p> <p>Die Beschäftigten arbeiten vornehmlich in Mehrpersonenbüros</p> <p>Die Beschäftigten haben keinen festen Arbeitsplatz. Sie wählen flexibel aus frei verfügbaren Arbeitsplätzen.</p> |

| Merkmal | Merkmals-Beschreibung | Ausprägungsbeschreibung |
|--|--|---|
| | | Die Arbeit wird vornehmlich aus dem Homeoffice erledigt. Es gibt keine vor-Ort Arbeitsplätze. |
| <i>Handlungsvorschriften Dokumentationspflicht</i> | <i>und</i> Der Grad der vorherigen Festlegung von Arbeitsprozessen und der Pflicht zur Dokumentation der erledigten Arbeitsschritte. | Es gibt umfassende Handlungsvorschriften und Dokumentationspflichten. Die wesentlichen Arbeitsvorgänge unterliegen Handlungsvorschriften und Dokumentationspflichten. Es gibt nur rudimentäre Handlungsvorschriften und Dokumentationspflichten. |
| | | Handlungsvorschriften und Dokumentationspflichten sind kaum vorhanden. |
| <i>Planbarkeit der Aufgaben/Tätigkeiten</i> | Der Grad der Regelmäßigkeit und Vorhersehbarkeit von Aufgaben und Tätigkeiten im Arbeitsalltag. | Die alltäglichen Aufgaben und Tätigkeiten sind gleichförmig und vorstrukturiert. Die alltäglichen Aufgaben und Tätigkeiten sind planbar und regelmäßig Die alltäglichen Aufgaben und Tätigkeiten ergeben sich spontan und sind vielfältig. Die Auswahl der alltäglichen Aufgaben und Tätigkeiten ist frei und erfolgt selbstständig. |
| <i>Verlässlichkeit der Arbeitszeiten</i> | | Die Arbeitszeiten sind verbindlich und planbar. |

| Merkmal | Merkmals-Beschreibung | Ausprägungsbeschreibung |
|--|---|--|
| | Der Grad, in dem die Arbeitsstunden im Voraus geplant werden können und sich nicht unerwartet verändern. | <p>Die Arbeitszeiten sind in der Regel verlässlich.</p> <p>Neben der Regelarbeitszeit müssen regelmäßig Überstunden geleistet werden.</p> <p>Die Arbeitszeiten beeinträchtigen regelmäßig das Privatleben.</p> |
| <i>Qualität der technischen Ausstattung</i> | Der Grad der Qualität der technischen Ausstattung, die durch den Arbeitgeber zur Verfügung gestellt wird. | <p>Der Arbeitgeber stellt eine high-tech Ausstattung zur Verfügung.</p> <p>Die technische Ausstattung durch den Arbeitgeber ist modern.</p> <p>Die technische Ausstattung durch den Arbeitgeber ist veraltet, aber funktionsfähig.</p> <p>Die technische Ausstattung durch den Arbeitgeber ist störanfällig.</p> |
| <i>Quantität der technischen Ausstattung</i> | Die Fülle der technischen Ausstattung, die durch den Arbeitgeber zur Verfügung gestellt wird. | <p>Die technische Ausstattung durch den Arbeitgeber ist bedarfsgerecht und individuell abgestimmt.</p> <p>Der Arbeitgeber stellt die technische Grundausstattung zur Verfügung.</p> <p>Die technische Ausstattung durch den Arbeitgeber ist unzureichend.</p> |

| Merkmal | Merkmals-Beschreibung | Ausprägungsbeschreibung |
|---|---|---|
| <i>Gebäudeinfrastruktur</i> | Die Qualität der Gebäude, in dem die Arbeitstätigkeit ausgeführt wird. | Die Gebäudeinfrastruktur ist repräsentativ und hochmodern. |
| | | Die Gebäudeinfrastruktur ist einem sanierten Zustand. |
| | | Die Gebäudeinfrastruktur ist einem sanierungsbedürftigen Zustand. |
| <i>Körperliche Aktivität im Arbeitsalltag</i> | Grad der körperlichen Aktivitäten im Arbeitsalltag. | Die Gebäudeinfrastruktur ist marode. |
| | | Der Arbeitsalltag enthält keine körperliche Aktivitäten. |
| | | Der Arbeitsalltag enthält wenige körperliche Aktivitäten. |
| <i>Sportangebote</i> | Die durch den Arbeitgeber angebotenen Möglichkeiten Sport zu betreiben. | Im Arbeitsalltag sind körperliche Aktivitäten oft vorhanden. |
| | | Jeder Arbeitsalltag enthält körperliche Aktivitäten. |
| | | Es gibt regelmäßige Pausensportangebote. |
| <i>Sportangebote</i> | Die durch den Arbeitgeber angebotenen Möglichkeiten Sport zu betreiben. | Es gibt Fitnessangebote, die während der Dienstzeit wahrgenommen werden können. |
| | | Es gibt Fitnessangebote, die außerhalb der Dienstzeit wahrgenommen werden können. |

| Merkmal | Merkmals-Beschreibung | Ausprägungsbeschreibung |
|--|--|---|
| <i>Verpflegungsmöglichkeiten</i> | Die durch den Arbeitgeber bereitgestellten Möglichkeiten sich zu verpflegen. | Der Arbeitgeber stellt Vergünstigungen für private Fitnessangebote zur Verfügung. |
| | | Am Arbeitsplatz gibt es eine Kantine. |
| | | Am Arbeitsplatz gibt es ein Bistroangebot. |
| | | Am Arbeitsplatz gibt es frei nutzbare Küchenzeilen. |
| <i>Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven</i> | Der Grad die Berufslaufbahn im öffentlichen Sektor selbstständig zu wählen und beeinflussen. | Am Arbeitsplatz gibt es keine Verpflegungsmöglichkeiten. |
| | | Fach- und Führungskarrieren können flexibel gestaltet werden. |
| | | Es gibt regelmäßige Fort- und Weiterbildungen. |
| <i>Sachbezüge</i> | Leistungen, die nicht in Form von barem Geld mit dem Lohn ausgezahlt werden, sondern zusätzlich in Form eines Geldwertes zum Einkommen gegeben werden. | Es gibt strenge Laufbahngrenzen, die die Aufstiegsperspektiven regeln. |
| | | Der Arbeitgeber bezuschusst den Kitaplatz. |
| | | Der Arbeitgeber stellt einen unentgeltlichen Parkplatz zur Verfügung. |
| | | Der Arbeitgeber (teil-)finanziert ein Jobticket. |

| Merkmal | Merkmals-Beschreibung | Ausprägungsbeschreibung |
|----------------|------------------------------|--|
| | | Der Arbeitgeber stellt einen Dienstwagen/-fahrrad zur Verfügung. |
