



Das Fach- und Führungskräfte- Barometer 2026

der dbb akademie



Ergänzung zum Barometer 2025

Mit der vorliegenden Vertiefung knüpfen wir an die Ergebnisse des Fach- und Führungskräfte-Barometers 2025 im öffentlichen Dienst an und gehen einen Schritt weiter: Ziel ist es, zentrale Zusammenhänge – insbesondere die Ursachen von Unzufriedenheit, die Bindung an den Arbeitgeber sowie wirksame Hebel für Motivation und Veränderung – besser zu verstehen und konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen zu identifizieren.

Die Ergebnisse des Barometers 2025 haben gezeigt: Der öffentliche Dienst steht vor großen Herausforderungen, gleichzeitig besteht eine hohe Bereitschaft zur Veränderung und ein klares Bewusstsein für notwendige Entwicklungen. Fachkräfte kritisieren vor allem mangelnde Wertschätzung und Entwicklungschancen, Führungskräfte stoßen bei Veränderungen auf strukturelle Hürden. Hauptprobleme sind Fachkräftemangel, langsame Digitalisierung und Bürokratie. Die Ursachen liegen dabei vor allem in den Rahmenbedingungen.

Laden Sie sich hier das
**Fach- und Führungskräfte-
Barometer 2025** sowie die
Ergänzung 2026 herunter > > >



Jetzt gemeinsam durchstarten!



www.dbbakademie.de

>>> Über diese Vertiefung

An der Vertiefungsbefragung 2026 nahmen insgesamt **1.012 Personen** teil (46 % Männer, 54 % Frauen), darunter **471 Führungskräfte** und **541 Fachkräfte**.

Die Teilnehmenden verfügen überwiegend über langjährige Erfahrung im öffentlichen Dienst: Mehr als 60 % sind seit über 20 Jahren im öffentlichen Dienst tätig. Auch die Führungskräfte verfügen überwiegend über mehrjährige bis langjährige Führungserfahrung. Viele von ihnen tragen Verantwortung für Teams mit fünf oder mehr Mitarbeitenden, zum Teil auch deutlich größere Einheiten.

Die Befragung wurde Anfang 2026 als Online-Erhebung durchgeführt und umfasste neun gezielte Fragestellungen. Die Teilnahme erfolgte anonym und freiwillig.

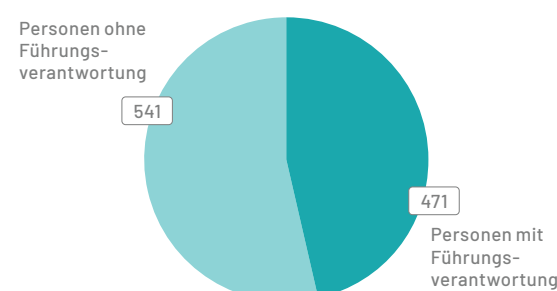


Abbildung 1
Haben Sie Führungsverantwortung?



>>> **Die Ergebnisse zeigen sehr klar: Viele Herausforderungen entstehen nicht auf individueller Ebene, sondern in den Strukturen und in der gelebten Organisation. Genau hier liegt der entscheidende Ansatzpunkt für wirksame Organisationsentwicklung im öffentlichen Dienst.**
Oliver Schieck, Geschäftsführer dbb akademie e. V. <<<

Laden Sie sich hier die Ergänzung 2026 zum Fach- und Führungskräfte-Barometer 2025 herunter >>>



>>> 2. Executive Summary



>>> **Gute Arbeit im öffentlichen Dienst braucht mehr als Engagement – sie braucht verlässliche Rahmenbedingungen, die Menschen stärken und nicht zusätzlich belasten.**
Simone Fleischmann, Vorstandin der dbb akademie e. V. <<<

Die Ergebnisse der Vertiefung des Fach- und Führungskräfte-Barometers 2026 zeigen deutlich, dass die Herausforderungen im öffentlichen Dienst weniger eine Frage des individuellen Engagements als vielmehr der strukturellen Rahmenbedingungen sind, unter denen Arbeit stattfindet.

Aus Sicht der Fachkräfte entsteht Unzufriedenheit vor allem dort, wo hohe Arbeitsbelastung, bürokratische Prozesse, mangelnde Wertschätzung sowie fehlende Ressourcen zusammenwirken. Diese Faktoren führen dazu, dass vorhandenes Engagement nicht vollständig zur Wirkung kommen kann. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass bereits gezielte Verbesserungen – insbesondere bei Wertschätzung, Beteiligung und Kommunikation – einen deutlichen Einfluss auf Motivation und Zufriedenheit haben.

Auch bei den Führungskräften zeigt sich eine zentrale Spannung: Sie sind bereit, Verantwortung zu übernehmen und Veränderungen aktiv zu gestalten, erleben jedoch häufig, dass sie nicht im gleichen Maße eigenständig Entscheidungen treffen oder auf ausreichenden Rückhalt zurückgreifen können. Begrenzte Handlungsspielräume und fehlende Unterstützung wirken sich unmittelbar auf ihre Motivation und ihre Wirksamkeit aus.

Über beide Gruppen hinweg wird deutlich, dass Wertschätzung, Vertrauen und funktionierende Zusammenarbeit entscheidende Einflussfaktoren für Motivation und Bindung sind. Gleichzeitig zeigt sich eine Lücke zwischen den Erwartungen der Beschäftigten und der tatsächlich erlebten Arbeitsrealität.

Die Ergebnisse machen zudem sichtbar, welches Potenzial in gezielten Verbesserungen liegt: Bereits einzelne Maßnahmen – insbesondere zur Stärkung von Wertschätzung und Unterstützung – können spürbare Effekte auf Motivation und Zufriedenheit entfalten.

Weiterbildung kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Sie wird von den Befragten nicht als Zusatz, sondern als wesentlicher Hebel verstanden, um zentrale Herausforderungen – etwa im Umgang mit Arbeitsprozessen, Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung – besser zu bewältigen.

Zusammenfassend zeigt die Vertiefung, dass Verantwortungsbereitschaft und Veränderungswille vorhanden sind – ob sie im Arbeitsalltag wirksam werden, hängt jedoch maßgeblich von den bestehenden Rahmenbedingungen ab.

Kernbotschaft 1 >>>

Motivation ist grundsätzlich vorhanden – entscheidend sind die Rahmenbedingungen.

Fach- und Führungskräfte im öffentlichen Dienst sind grundsätzlich bereit, Verantwortung zu übernehmen. Doch unter den aktuellen Bedingungen kann dieses Potenzial häufig nicht voll zur Wirkung kommen.

3. Die Umfrage im Detail

a) Fachkräfte

Ursachen der Unzufriedenheit

Die Ergebnisse der Vertiefung zeigen ein klares Bild: Die Unzufriedenheit von Fachkräften im öffentlichen Dienst ist in vielen Fällen strukturell geprägt. Sie entsteht nicht aus einzelnen Faktoren, sondern aus dem Zusammenspiel mehrerer Rahmenbedingungen, die den Arbeitsalltag nachhaltig beeinflussen.

Besonders deutlich wird dabei die Rangfolge der zentralen Ursachen. An erster Stelle steht eine hohe Arbeitsbelastung und die Wahrnehmung, zu viele Aufgaben gleichzeitig bewältigen zu müssen. Direkt dahinter folgen bürokratische Prozesse und lange Abstimmungswege, die den Arbeitsalltag zusätzlich verlangsamen und erschweren. Als weiterer zentraler Faktor wird ein Mangel an

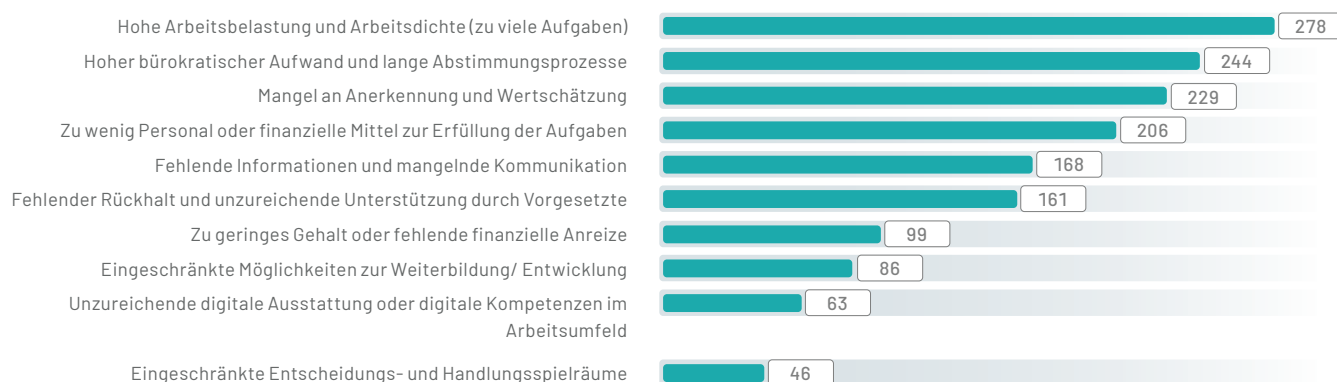
Anerkennung und Wertschätzung genannt. Hinzu kommt die Wahrnehmung unzureichender personeller und finanzieller Ressourcen.

Diese Faktoren wirken nicht isoliert, sondern verstärken sich gegenseitig. Sie führen dazu, dass vorhandenes Engagement nicht vollständig zur Wirkung kommen kann und Fachkräfte eine spürbare Diskrepanz zwischen den Anforderungen an ihre Arbeit und den tatsächlichen Möglichkeiten erleben, diese wirksam zu erfüllen.

Die Ergebnisse verdeutlichen: Unzufriedenheit entsteht insbesondere dort, wo hohe Arbeitsbelastung, strukturelle Hürden und fehlende Wertschätzung zusammenwirken.

Abbildung 2

Welche der folgenden Faktoren tragen aus Ihrer Sicht am stärksten zur beruflichen Unzufriedenheit bei?



Kernbotschaft 2

Hohe Arbeitsbelastung und zu viele Aufgaben sowie Bürokratie und lange Abstimmungsprozesse sind die größten Zufriedenheitsskiller – sowohl bei Fach- als auch bei Führungskräften.

Wertschätzung und Motivation

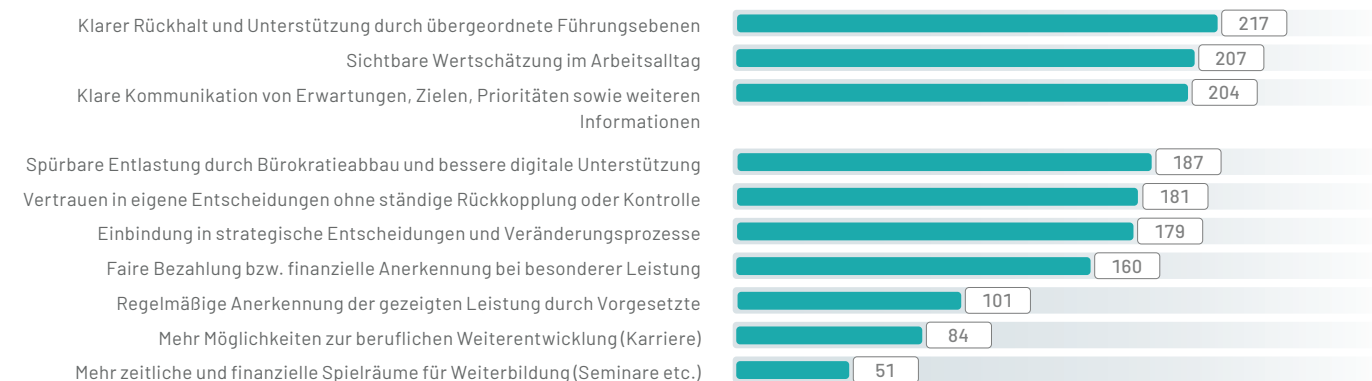
Die Vertiefung zeigt deutlich, dass Wertschätzung ein zentraler Einflussfaktor für die Motivation von Fachkräften ist. Dabei wird klar, dass es weniger um einzelne Maßnahmen als vielmehr um die gelebte Haltung im Arbeitsalltag geht.

Als besonders wirksam werden ein klarer Rückhalt und Unterstützung durch die Führungsebene sowie eine sichtbare Anerkennung der eigenen Leistung

im Alltag wahrgenommen. Ebenso wichtig sind eine klare Kommunikation von Erwartungen, Zielen und Prioritäten sowie eine spürbare Entlastung durch den Abbau von Bürokratie und eine bessere digitale Unterstützung. Auch Vertrauen in die eigene Arbeit und eine stärkere Einbindung in Entscheidungsprozesse spielen eine entscheidende Rolle.

Abbildung 3

Welche der folgenden Maßnahmen würden aus Ihrer Sicht am stärksten dazu beitragen, die Wertschätzung und Anerkennung von Fachkräften zu verbessern?



Die Wirkung dieser Faktoren ist deutlich messbar: Würden entsprechende Maßnahmen umgesetzt, würde die Motivation der Fachkräfte signifikant steigen. Der Net Promoter Score (NPS) verbessert sich in diesem Zusammenhang auf einen Wert von +23.

Die Ergebnisse zeigen damit klar: Wertschätzung ist kein ergänzender Faktor, sondern ein zentraler Bestandteil von Motivation, Engagement und Leistungsfähigkeit.

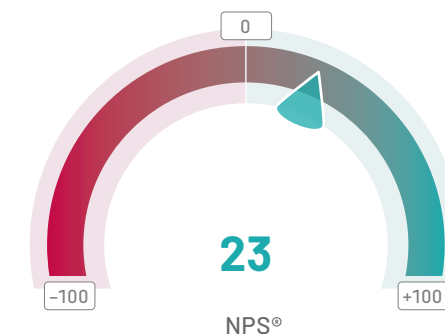


Abbildung 4

Welche Auswirkungen hätten die zuvor genannten Maßnahmen zur Wertschätzung und Unterstützung auf Ihre Motivation im beruflichen Alltag?

Kernbotschaft 3

Wertschätzung ist ein zentraler Hebel für Motivation und Bindung.

Wird Wertschätzung gezielt durch z.B. klaren Rückhalt sowie Unterstützung gestärkt, steigt die Motivation sowohl bei Fach- als auch bei Führungskräften deutlich. Gleichzeitig wirkt sie sich unmittelbar auf Engagement, Leistungsfähigkeit und die Bindung an den Arbeitgeber aus.

Bindung an den Arbeitgeber

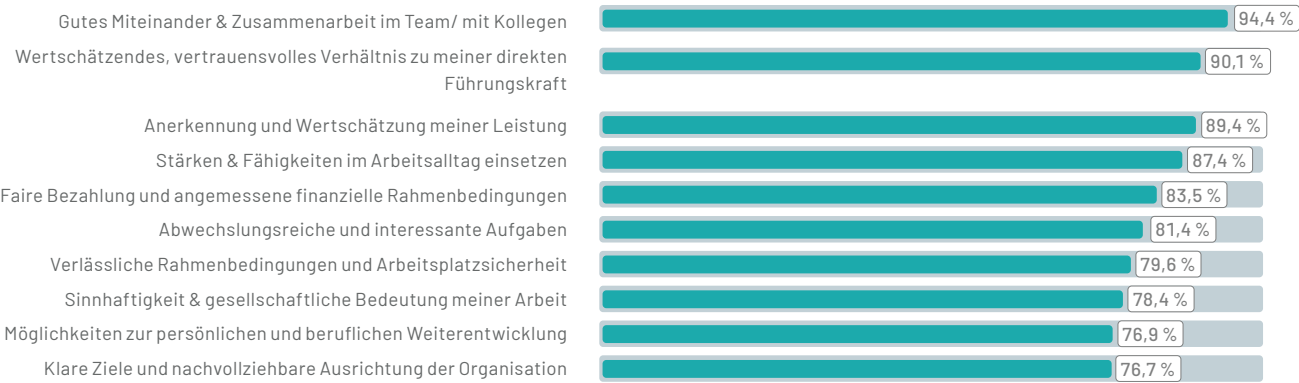
Die Frage nach der Bindung an den Arbeitgeber zeigt ein differenziertes Bild. Für Fachkräfte stehen vor allem immaterielle Faktoren im Vordergrund.

Besonders relevant sind ein gutes Miteinander und eine funktionierende Zusammenarbeit im Team, ein wertschätzendes und vertrauensvolles Verhältnis zur direkten Führungskraft sowie die Anerkennung der eigenen Leistung. Ebenso

wichtig ist die Möglichkeit, eigene Stärken im Arbeitsalltag einzubringen. Erst danach folgen Aspekte wie eine faire Bezahlung.

Darüber hinaus wird deutlich, dass Entwicklungsmöglichkeiten eine zentrale Rolle spielen: 76,9 % der Fachkräfte geben an, dass Weiterbildung einen hohen bis sehr hohen Einfluss auf ihre Bindung an den Arbeitgeber hat.

Abbildung 5
Welche Faktoren tragen aus Ihrer Sicht am stärksten dazu bei, dass Sie sich langfristig an einen Arbeitgeber gebunden fühlen?



Gleichzeitig zeigt sich ein kritisches Bild der aktuellen Situation. Der Net Promoter Score zur Bindung liegt bei -21 und weist damit auf eine deutliche Distanz vieler Fachkräfte zu ihrem Arbeitgeber hin. Dies verdeutlicht, dass zwischen den Erwartungen und der erlebten Arbeitsrealität eine spürbare Lücke besteht.

Die Ergebnisse machen deutlich: Bindung entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch das Zusammenspiel von Arbeitsinhalten, Führung, Zusammenarbeit und Entwicklungsmöglichkeiten.

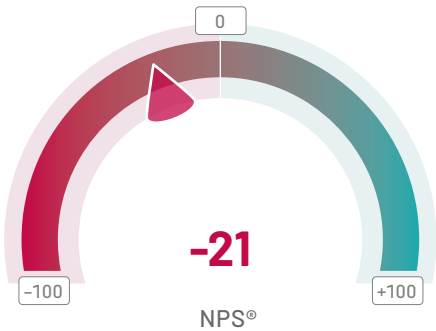


Abbildung 6
Wie stark fühlen Sie sich aktuell an Ihren derzeitigen Arbeitgeber gebunden?

Kernbotschaft 4

Die Bindung an den öffentlichen Dienst ist kritisch – und beeinflussbar.

Besonders Wertschätzung, gute Zusammenarbeit und vertrauensvolle Führung entscheiden darüber, ob Beschäftigte sich gebunden fühlen. Genau hier braucht es gezielte Veränderungen!

b) Führungskräfte

Ursachen der Unzufriedenheit

Die Ergebnisse der Vertiefung zeigen auch bei den Führungskräften ein klares Muster: Unzufriedenheit entsteht vor allem im Spannungsfeld zwischen hoher Verantwortung und begrenzten Einflussmöglichkeiten.

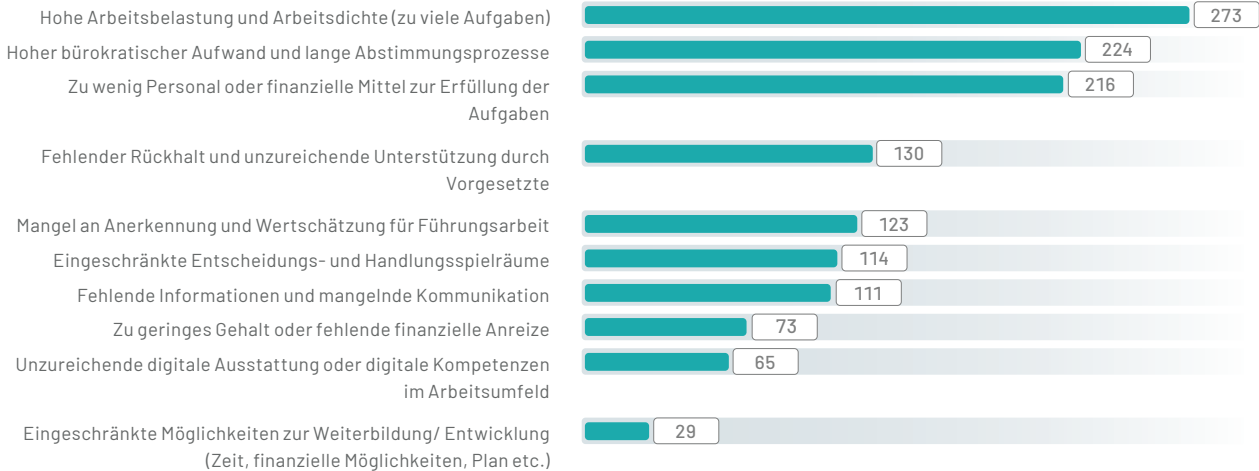
Die wichtigsten Ursachen spiegeln dabei eine klare Priorisierung wider: Eine hohe Arbeitsbelastung und zu viele Aufgaben stehen an erster Stelle, gefolgt von bürokratischem Aufwand und langen Abstimmungsprozessen. Auch fehlende personelle und finanzielle Ressourcen werden als zentrale Belastung wahrgenommen. Hinzu kommt ein

besonders relevanter Faktor: der fehlende Rückhalt durch übergeordnete Führungsebenen.

Besonders prägend ist die Kombination dieser Faktoren. Führungskräfte erleben häufig, dass sie Verantwortung tragen, ohne im gleichen Maße Entscheidungen treffen oder Prozesse steuern zu können. Diese eingeschränkten Handlungsspielräume wirken sich unmittelbar auf ihre Wirksamkeit aus.

Die Ergebnisse machen deutlich: Unzufriedenheit entsteht insbesondere dort, wo Verantwortung und Entscheidungsspielräume nicht im Gleichgewicht stehen.

Abbildung 7
Welche der folgenden Faktoren tragen aus Ihrer Sicht am stärksten zur beruflichen Unzufriedenheit bei?



Kernbotschaft 5

Führung scheitert oft nicht am Wollen – sondern am Dürfen

Führungskräfte stehen in einem zentralen Spannungsfeld: Sie tragen Verantwortung, können aber häufig nicht eigenständig entscheiden. Fehlender Rückhalt und begrenzte Handlungsspielräume sind zentrale Bremsfaktoren für wirksame Führung.

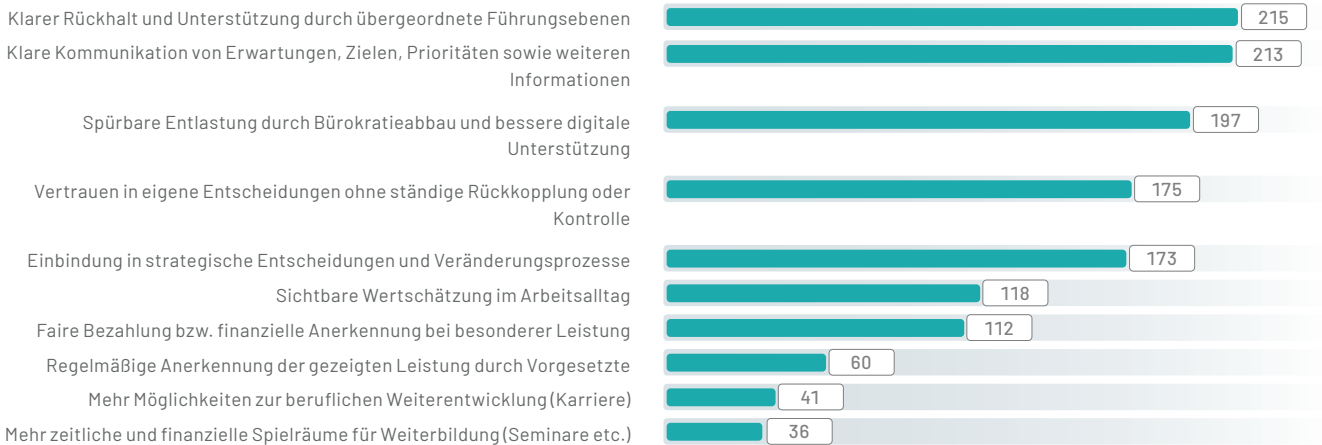
Wertschätzung und Motivation

Auch für Führungskräfte ist Wertschätzung ein zentraler Faktor für Motivation – jedoch mit einer spezifischen Ausprägung.

Neben der Anerkennung ihrer Leistung spielt vor allem der Rückhalt durch die nächsthöhere Führungsebene eine entscheidende Rolle.

Vertrauen in die eigene Entscheidungsfähigkeit, klare Erwartungen sowie eine transparente Kommunikation werden als besonders wichtig wahrgenommen. Darüber hinaus wünschen sich viele Führungskräfte eine stärkere Einbindung in strategische Entscheidungen und Veränderungsprozesse.

Abbildung 8
Welche der folgenden Maßnahmen würden aus Ihrer Sicht am stärksten dazu beitragen, die Wertschätzung und Anerkennung von Führungskräften zu verbessern?



Die Wirkung entsprechender Maßnahmen ist deutlich messbar: Würden diese umgesetzt, würde die Motivation der Führungskräfte signifikant steigen. Der Net Promoter Score verbessert sich auf +17.

Die Ergebnisse zeigen: Führungskräfte sind besonders dann motiviert, wenn sie ihre Rolle wirksam ausüben können und Vertrauen in ihre Entscheidungen erfahren.

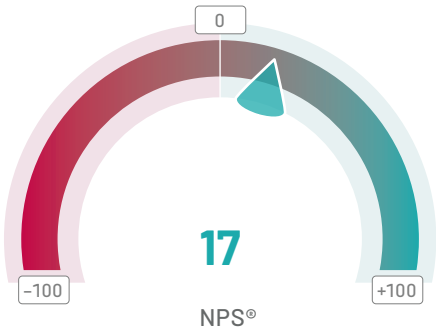


Abbildung 9
Welche Auswirkungen hätte dies insgesamt auf Ihre Motivation in Ihrer Führungsrolle?

Kernbotschaft 6

Weiterbildung ist kein Zusatzangebot – sondern ein zentraler Lösungshebel für die Herausforderungen im Arbeitsalltag

Besonders Bürokratie, Zusammenarbeit, Kommunikation, Gesundheit und Digitalisierung stehen dabei im Fokus der Beschäftigten.

Bindung an den Arbeitgeber

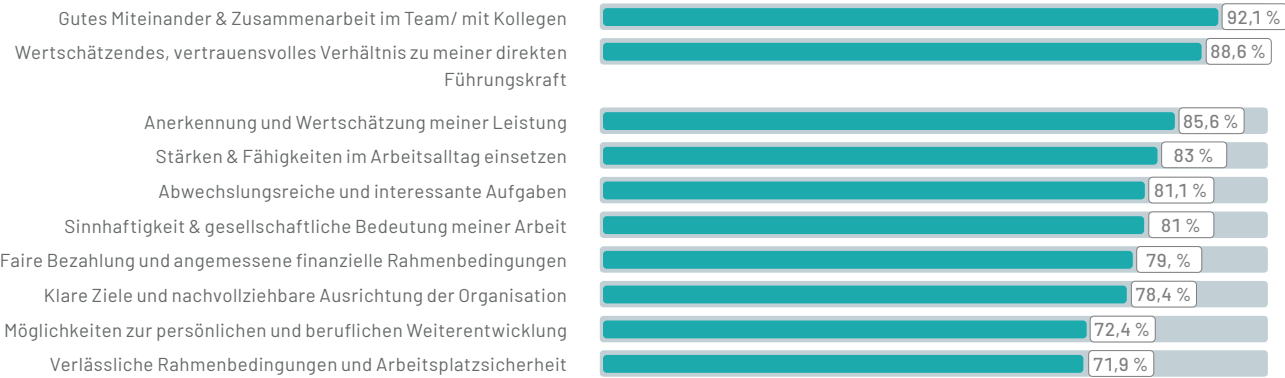
Bei der Bindung an den Arbeitgeber zeigen sich bei Führungskräften ähnliche Muster wie bei den Fachkräften – jedoch mit einer stärkeren Ausprägung im Hinblick auf Verantwortung und Wirksamkeit.

Zentrale Faktoren für Bindung sind ein funktionierendes Team, ein vertrauensvolles Verhältnis zur Führungsebene sowie die Anerkennung der eigenen Leistung. Ebenso wichtig ist die

Möglichkeit, die eigene Führungsrolle aktiv gestalten zu können und die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit zu erleben.

Auch hier spielt Weiterbildung eine zentrale Rolle: 72,4 % der Führungskräfte sehen darin einen hohen Einfluss auf ihre Bindung.

Abbildung 10
Welche Faktoren tragen aus Ihrer Sicht am stärksten dazu bei, dass Sie sich langfristig an einen Arbeitgeber gebunden fühlen?



Die aktuelle Bindung fällt jedoch deutlich schwächer aus, als die Bedeutung dieser Faktoren vermuten lässt. Der Net Promoter Score liegt bei -2 und zeigt damit eine eher fragile Bindung.

Die Ergebnisse verdeutlichen: Für Führungskräfte ist Bindung eng mit der Möglichkeit verbunden, ihre Rolle wirksam und mit ausreichend Gestaltungsspielraum ausfüllen zu können.

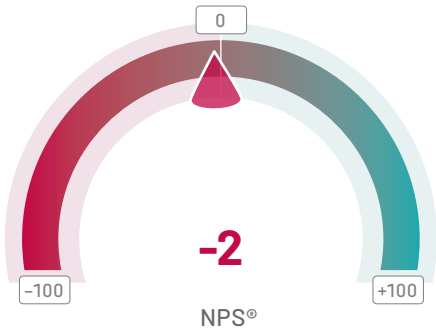


Abbildung 11
Wie stark fühlen Sie sich aktuell an Ihren derzeitigen Arbeitgeber gebunden?

» » » 4. Gesamtfazit und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Vertiefung zeigen ein klares und zugleich differenziertes Bild: Die Herausforderungen im öffentlichen Dienst liegen weniger im

Engagement der Beschäftigten als vielmehr in den strukturellen Rahmenbedingungen, unter denen sie arbeiten.

Fazit Fachkräfte

Die Ergebnisse zeigen, dass Fachkräfte grundsätzlich bereit sind, Verantwortung zu übernehmen – ihre Motivation jedoch maßgeblich von den konkreten Arbeitsbedingungen abhängt. Gleichzeitig erleben sie ihre Arbeitsrealität vielfach als eingeschränkt – insbesondere durch hohe Arbeitsbelastung, bürokratische Strukturen und mangelnde Wertschätzung. Zentrale Ansatzpunkte liegen daher in der Entlastung im Arbeitsalltag, dem Abbau struktureller Hürden sowie einer stärkeren Verankerung von

Wertschätzung in Führung und Zusammenarbeit. Besonders wirksam ist dabei die Kombination aus klarer Kommunikation, Vertrauen und echter Beteiligung.

Dort, wo Fachkräfte ihre Kompetenzen einbringen können, sich gesehen fühlen und aktiv an Entwicklungen beteiligt werden, steigt nicht nur ihre Zufriedenheit, sondern auch ihre Motivation und ihre langfristige Bindung an den Arbeitgeber.

Fazit Führungskräfte

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte Verantwortung übernehmen wollen und gestalten möchten – ihre Wirksamkeit jedoch häufig durch begrenzte Entscheidungsspielräume und fehlenden Rückhalt eingeschränkt wird. Sie sind grundsätzlich bereit, Entwicklungen aktiv zu gestalten. Gleichzeitig stoßen sie vielfach an strukturelle Grenzen, die ihre Wirksamkeit einschränken. Insbesondere ein Mangel an Entscheidungsspielräumen, komplexe Abstimmungsprozesse sowie fehlender Rückhalt durch übergeordnete Ebenen prägen ihre Wahrnehmung des Arbeitsalltags. Zentrale Ansatzpunkte liegen daher in mehr Vertrauen, klaren Zuständigkeiten und echten Handlungsspielräumen.

Im öffentlichen Dienst liegt ein großes Potenzial in Fach- und Führungskräften, Verantwortung zu übernehmen und Veränderungen mitzugestalten – unter den aktuellen Rahmenbedingungen kann dieses Potenzial jedoch häufig nicht vollständig wirksam werden.

Dabei zeigt sich, dass Weiterbildung als konkreter Lösungshebel für zentrale Herausforderungen im Arbeitsalltag gesehen wird. Sie ist damit weit mehr als ein Zusatzangebot – sondern ein zentraler Hebel, um Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten, Zusammenarbeit und Kommunikation zu verbessern, Beschäftigte im Umgang mit Belastung zu stärken sowie digitale und Führungskompetenzen gezielt weiterzuentwickeln.

Die entscheidenden Hebel sind nun bekannt, jetzt geht es darum, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen.

Die Ergebnisse der Vertiefung des Fach- und Führungs-Barometers zeigen deutlich, an welchen Stellen konkrete Veränderungen notwendig sind, um Motivation, Bindung und Wirksamkeit im öffentlichen Dienst nachhaltig zu stärken:

1. Arbeitsbelastung und Bürokratie gezielt reduzieren

Arbeitsprozesse, Abstimmungswege und bürokratische Anforderungen sollten konsequent vereinfacht werden, um Beschäftigte im Arbeitsalltag spürbar zu entlasten.

2. Wertschätzung und Zusammenarbeit systematisch stärken

Wertschätzung, transparente Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit sollten stärker Bestandteil von Führung und Organisationskultur werden – insbesondere durch Feedback, Beteiligung und klare Kommunikation.

3. Führungskräfte mit mehr Vertrauen und Handlungsspielräumen ausstatten

Führungskräfte benötigen klarere Zuständigkeiten, schnellere Entscheidungswege und stärkeren Rückhalt durch übergeordnete Ebenen, um ihre Rolle wirksam ausfüllen zu können.

4. Weiterbildung strategisch als Lösungshebel nutzen

Weiterbildung sollte gezielt darauf ausgerichtet werden, konkrete Herausforderungen im Arbeitsalltag zu unterstützen – insbesondere in den Bereichen Arbeitsprozesse, Kommunikation, Gesundheit, Digitalisierung und Führung.

5. Entwicklungsmöglichkeiten und Beteiligung stärker fördern

Fach- und Führungskräfte sollten stärker die Möglichkeit erhalten, eigene Kompetenzen einzubringen, Entwicklungen aktiv mitzugestalten und sich beruflich weiterzuentwickeln. Entscheidend wird es nun sein, die vorhandenen Erkenntnisse konsequent für die Weiterentwicklung des öffentlichen Dienstes zu nutzen, um Motivation, Bindung und Wirksamkeit von Fach- und Führungskräften nachhaltig zu stärken.



Weiterbildung ist heute weit mehr als eine reine Wissensvermittlung. Sie wird zunehmend als Lösungshebel verstanden, um Beschäftigte im Umgang mit den Herausforderungen des Arbeitsalltags wirksam zu unterstützen.

Oliver Schieck, Geschäftsführer dbb akademie e. V.



Unser Wissen. Dein Erfolg!

Copyright

© 2026 dbb akademie e. V.

Alle Rechte vorbehalten.

Bildnachweis: www.shutterstock.com

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

„Fach- und Führungskräfte-Barometer 2026 der dbb akademie – Ergänzung zum Barometer 2025“



Kontakt:

dbb akademie e. V.

Dreizehnmorgenweg 36 | 53175 Bonn

Daniela Dörmer

presse@dbbakademie.de

Tel.: 0228 - 819 30

