

## Vorlage für die Sitzung des Senats am 16.02.2016

### „Der öffentliche Dienst im Umbruch? Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild. Das Beispiel der Freien Hansestadt Bremen“

#### Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung

##### A. Problem

Der öffentliche Dienst gilt generell als ein attraktiver Arbeitgeber, der allerdings im verschärften Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern um die „besten Köpfe“ steht.

Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in Bremen sind und waren in den letzten Jahren vielfältigen Veränderungen ausgesetzt. Werte und Funktionsprinzipien der Verwaltung haben sich verändert. Neben hoheitliches Handeln sind kunden- und marktorientiertes Handeln getreten. Darüber hinaus hat die Komplexität der Fachaufgaben stark zugenommen und haushalterische Konsolidierungserfordernisse bedeuten für viele Beschäftigte ein erhöhtes Arbeitspensum. Zudem erfordern neue Instrumente und Strukturen von den Beschäftigten Flexibilität und eine hohe Anpassungsbereitschaft sowie die Fähigkeit, Veränderungen der Arbeitsorganisation aktiv mitzugestalten.

Bisher war nicht klar,

- wie die Beschäftigten selbst diese Veränderungsprozesse und ihre Arbeitssituation wahrnehmen,
- was die Beschäftigten motiviert, im öffentlichen Dienst zu arbeiten und
- welche Faktoren den öffentlichen Dienst Bremens zum attraktiven Arbeitgeber machen.

##### B. Lösung

Zur Beantwortung dieser Fragen hat der Senat am 11.02.2014 (Vorlage 1313/18) die Senatorin für Finanzen beauftragt, in Zusammenarbeit mit der Universität Bremen eine freiwillige und anonyme Umfrage unter den Beschäftigten der Kernverwaltung, der Eigenbetriebe, Stiftungen und Anstalten des öffentlichen Rechts sowie der Sonderhaushalte durchzuführen.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse ist als Anlage 1, der komplette Ergebnisbericht als Anlage 2 und eine Stellungnahme des Gesamtpersonalrats als Anlage 3 dieser Senatsvorlage beigefügt.

Knapp 85% der Beschäftigten sind mit ihrer beruflichen Tätigkeit im Allgemeinen sehr zufrieden. Die Arbeitszufriedenheit basiert im wesentlichen auf Aspekten wie „Interessante

Tätigkeit“, „Sinnhaftigkeit der Arbeit“, „Arbeitsklima“, „Arbeitsplatzsicherheit“ sowie „Ver- einbarkeit von Familie und Beruf“ aus. Der Vergleich zur Privatwirtschaft fällt größtenteils positiv aus. Etwa 62% der Beschäftigten stimmen der Aussage zu, dass die Freie Hansestadt Bremen im Vergleich zur Privatwirtschaft ein sehr guter Arbeitgeber ist. Dabei fällt auf, dass die Frauen ihre Tätigkeit insgesamt und die oben genannten Aspekte nahezu durchweg positiver beurteilen als ihre männlichen Kollegen.

Kritischer sehen die Beschäftigten dagegen die hohe Arbeitsbelastung, die Vergütung, Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen sowie die Anerkennung und Wertschätzung durch Führungskräfte und durch die Politik.

Darüber hinaus fällt auf, dass die Verbundenheit und Identifikation mit der eigenen beruflichen Tätigkeit deutlich stärker ausfällt als die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber Freie Hansestadt Bremen. Diese Diskrepanz findet sich insbesondere bei den Beschäftigten der Polizei und Feuerwehr und bei dem Lehrpersonal. Mögliche Ursachen, wie eine unter Umständen starke Verbundenheit innerhalb der jeweiligen Berufsgruppe, sind durch Gespräche mit den Beschäftigten zu ergründen.

Die Beschäftigten bescheinigen sich und dem öffentlichen Dienst einerseits zwar eine hohe Qualität bei der Leistungserbringung, sehen andererseits die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung allerdings in Teilen in Frage gestellt.

Das Arbeitgeberbild der Freien Hansestadt Bremen fällt insgesamt positiv aus. Mehr als die Hälfte der Befragten (56,4%) bescheinigt der Freien Hansestadt Bremen eine sehr gute Arbeitgeberin zu sein. Allerdings meinen nur knapp 40% der Beschäftigten, dass die Freie Hansestadt Bremen hierfür sehr viel unternimmt. Etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten würde die Freie Hansestadt Bremen ihren Kindern oder Freunden als sehr gute Arbeitgeberin empfehlen (55,5%). Der Aussage, dass der öffentliche Dienst allgemein für junge Menschen ein attraktiver Arbeitgeber sei, stimmen 52% zu. Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse die Notwendigkeit, eine Arbeitgebermarke aufzubauen und im Zuge des Aufbaus sowohl Stärken und Schwächen als auch die Innen- und Außenwahrnehmung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin intensiv zu reflektieren.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sowohl der Staat als auch die Freie Hansestadt Bremen besondere Arbeitgeber sind und die Beschäftigten überwiegend attraktive Arbeitsplätze vorfinden. Ob generell von einem bestimmten „Beamtenethos“ oder einem kollektiv geteilten Selbstverständnis gesprochen werden darf (Forschungsfragen S. 3 und S. 5), kann abschließend nicht geklärt werden. Einerseits kann eine hohe Gemeinwohlorientierung und Identifikation mit dem ausgeübten Beruf sowie ein großes Selbstbewusstsein bezüglich der eigenen Arbeitsleistung konstatiert werden. Sowohl die Ausführungen zu dem Konzept der Public Service Motivation als auch die zahlreichen Detailauswertungen zu den erhobenen Merkmalen legen andererseits aber den Schluss nahe, dass die Einstellungen und Beurteilungen stark von Bildung, Erfahrung, Verantwortung sowie von Personalgruppen, Geschlecht und Tätigkeitsbereichen abhängig sind. Insofern wäre es – zumindest in Teilbereichen – sehr verkürzend, generelle Aussagen über die Beschäftigten im öffentlichen Dienst zu treffen.

Neben dem wissenschaftlichen Erkenntnisinteresse ergibt sich für die Freie Hansestadt Bremen mit der Auswertung der Umfrage somit erstmalig die Möglichkeit, ein umfassendes Bild in zentralen Bereichen des öffentlichen Dienstes hinsichtlich der Motivationsfaktoren der Beschäftigten sowie deren Zufriedenheit mit zentralen Aspekten der Arbeitssituation und der Beurteilung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeber zu

zeichnen. Damit stellt diese wissenschaftliche Studie eine wichtige umsetzungsorientierte Perspektive für das Personalmanagement im Allgemeinen und für den Aufbau einer Arbeitgebermarke im Besonderen bereit.

Wie geht es weiter? In einem ersten Schritt werden die Beschäftigten über das Mitarbeiterportal (MiP), die Internetseite der Senatorin für Finanzen sowie in den Bereichen, in denen die Beschäftigten keinen Zugang zu elektronischen Medien haben, durch das Versenden von Druckexemplaren umfänglich über die Ergebnisse der Umfrage informiert. Die Senatorin für Finanzen wird zudem mit dem Gesamtpersonalrat und den Gewerkschaften in einer Konferenz die Ergebnisse der Befragung und die Schlussfolgerungen bewerten und Handlungsempfehlungen ableiten. Darüber hinaus wird eine Vereinbarung über die konkrete Form der Beschäftigtenbeteiligung getroffen. Grundsätzlich sind alle Beschäftigten eingeladen, die Ergebnisse, Schlussfolgerungen, mögliche Probleme und Handlungsansätze ihres Fach- und Arbeitsgebietes konstruktiv und umfangreich zu diskutieren.

Die Führungskräfte und Personalverantwortlichen in den Ressorts, die oberste Leitungsebene und die Politik sind ihrerseits aufgefordert die Ergebnisse zu sichten und für ihre Bereiche Schlussfolgerungen bzw. Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dies gilt beispielsweise für die nach Ansicht der Beschäftigten zu wenig vorhandenen Aufstiegs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten oder aber für die bemängelte Anerkennung bzw. Wertschätzung durch direkte Führungskräfte aber auch die oberste Leitungsebene und die Politik. Die Senatorin für Finanzen wird im Rahmen der verschiedenen Maßnahmen zur Entwicklung und Stärkung der Personalführungskompetenzen Workshops konzipieren, in denen die Ergebnisse bereichsspezifisch aufbereitet, diskutiert und analysiert werden, um Lösungsansätze ableiten zu können.

Auch die Zufriedenheit mit den einzelnen Ansätzen und Instrumenten des Personalmanagements bedarf einer Detailanalyse, da die Antworten sehr heterogen ausfallen. So zeigen die Ergebnisse insbesondere Handlungsbedarf bei dem Thema „Beurteilungen und Feedbackgespräche“ oder in verschiedenen Bereichen auch bei den Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, wo insbesondere Teile des Lehr- und des Erziehungs- und Betreuungspersonals ihre Unzufriedenheit äußern.

Wenngleich auch vor der Publikation der Ergebnisse dieser Beschäftigtenumfrage zu erwarten war, dass sich die Beschäftigten zum Teil einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt sehen, bietet sich mit den nun vorliegenden Ergebnissen die Möglichkeit, einen detaillierten Blick auf die Bereiche und auf die Personengruppen zu werfen, die sich subjektiv stark bzw. sehr stark belastet fühlen und zielgerichtete Strategien seitens der Senatorin für Finanzen zu entwerfen, zu hinterfragen und auszubauen. Dies betrifft beispielsweise die Gruppe der Beschäftigten ab 55 Jahren, die im Zuge der Maßnahmen zur altersgerechten Beschäftigung bereits im Fokus steht, aber auch in besonderem Maße das Lehrpersonal.

Mit dem Ergebnisbericht zu der Beschäftigtenbefragung liegt eine Fülle an Informationen und Fakten vor, die es in den nächsten Monaten auszuwerten gilt und auf denen sich aufbauen lässt.

### **C. Alternativen**

Alternativen werden nicht vorgeschlagen.

#### **D. Finanzielle und Personalwirtschaftliche Auswirkungen, Gender-Prüfung**

Keine finanziellen Auswirkungen. Zum Gender-Aspekt werden umfangreiche Datenanalysen durchgeführt.

#### **E. Beteiligung und Abstimmung**

Die Senatsvorlage ist mit der Senatskanzlei abgestimmt. Der Gesamtpersonalrat war im Rahmen der Beteiligung eng in den inhaltlichen Abstimmungsprozess der Ergebnisdarstellung eingebunden.

#### **F. Öffentlichkeitsarbeit und Veröffentlichung nach dem Informationsfreiheitsgesetz**

Die Senatsvorlage ist dazu geeignet, nach Beschlussfassung über das zentrale elektronische Informationsregister veröffentlicht zu werden.

#### **G. Beschluss**

1. Der Senat nimmt entsprechend der Vorlage 360/19 die Ergebnisse der Umfrage „Public Service Motivation – Der öffentliche Dienst im Umbruch. Selbstverständnis und Arbeitgeberbild in der Freien Hansestadt Bremen“ zur Kenntnis.
2. Der Senat bittet die Senatorin für Finanzen, den Ergebnisbericht der Beschäftigtenbefragung an den Haushalts- und Finanzausschuss der Bremischen Bürgerschaft zur Kenntnis weiterzuleiten.
3. Der Senat bittet die Senatorin für Finanzen, über die auf der Konferenz mit den Interessenvertretungen und den Gewerkschaften getroffenen Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen sowie über das weitere Vorgehen zu berichten.





## **Anlage 1: Zusammenfassung der Ergebnisse**

### **Der öffentliche Dienst im Umbruch? Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild. Das Beispiel der Freien Hansestadt Bremen**

Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes sahen sich in den letzten Jahren zahlreichen Veränderungen ausgesetzt. Neue Leitbilder wie der „innovative Staat“ und die „Digitalisierung der Gesellschaft“ haben deutliche Auswirkungen auf die Arbeitssituation der Beschäftigten. Insbesondere vor dem Hintergrund eines verschärften Wettbewerbs der Arbeitgeber um die „talentiertesten Köpfe“ ist von entscheidendem Interesse, wie die Beschäftigten ihre Situation und die Veränderungen der letzten Jahre beurteilen. Diese Informationen sollen in den Aufbau einer Arbeitgebermarke einfließen und bei der Gestaltung und Umsetzung von Modernisierungsvorhaben Beachtung finden.

Im Rahmen einer schriftlichen Befragung – Online und Papier – wurden die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes, d.h. der Kernverwaltung, der Eigenbetriebe, Stiftungen und Anstalten des öffentlichen Rechts sowie der Sonderhaushalte im Frühjahr 2014 gebeten, zu der aktuellen Situation, den Veränderungen, ihren Motivationen und zu ihrem Rollen- und Selbstverständnis Stellung zu nehmen. Die Teilnahme an der Umfrage war freiwillig und anonym.

Insgesamt sind 23.359 Beschäftigte angeschrieben worden. Die Rücklaufquote lag bei 20,3%, was als guter Wert für einen Rücklauf bei der sehr umfangreichen Befragung eingeschätzt wird. Die Bearbeitungszeit lag bei durchschnittlich 30 Minuten.

Der Fragebogen umfasste 36 Fragen und 4 Bereiche:

1. Bewertung der Arbeit und der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst
2. Die Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeber
3. Public Service Motivation
4. Generelle Einstellungen zum öffentlichen Dienst

#### **1. Bewertung der Arbeit und der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst**

- Arbeitszufriedenheit
- Beurteilung arbeitsorientierter Werte
- Beurteilung der tatsächlichen Arbeitssituation
- Arbeitsbelastung
- Arbeitsleistung

#### **Arbeitszufriedenheit (S. 63ff.):**

Knapp 85% der Beschäftigten stimmen der Aussage eher/weitgehend oder vollkommen zu, mit ihrer beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden zu sein; bei Frauen liegt die Zustimmung sogar noch etwas höher. Die Analyse der Personalgruppen zeigt, dass die Arbeitszufriedenheit bei der Polizei und Feuerwehr (in dieser Umfrage eine Personalgruppe)

pe!) und beim Steuerpersonal am geringsten und bei den Beschäftigten im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche und Sozialarbeit am höchsten ist. Darüber hinaus spielt u.a. auch die Leitungsebene eine Rolle: Je höher die Leitungsebene, desto höher die Arbeitszufriedenheit.

➔ Direkte Vergleichsstudien anderer Länder, des Bundes oder anderer Perioden gibt es so nicht – gleichwohl ist aus der Literatur bekannt, dass die Zustimmung bei derart generalisierten Items recht hoch ist (vgl. S. 63).

**Allgemeine arbeitsorientierte Werte: Wichtigkeit und tatsächliches Vorhandensein (S. 74 ff.)**

Bei der Frage nach der Wichtigkeit verschiedener arbeitsorientierter Werte werden vor allem „gutes Arbeitsklima/Kollegialität“, „Arbeitsplatzsicherheit“, „interessante Tätigkeit“, „Chancengleichheit“ und „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ genannt.

	<b>Merkmale</b>	<b>Mittelwerte SOLL</b>
1	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,72
2	Arbeitsplatzsicherheit	5,63
3	Interessante Tätigkeit	5,51
4	Chancengleichheit	5,47
5	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,46
6	Selbstständiges Arbeiten	5,44
7	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,41
8	Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,33
9	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,91
10	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	4,86
11	Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,74
12	Hohes Einkommen	4,71

6-stufige Skala 1 = nicht wichtig 6 = sehr wichtig
--

Bei der Bewertung der tatsächlichen Arbeitssituation werden vor allem „Arbeitsplatzsicherheit“, „selbstständiges Arbeiten“, „Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich“, „Interessante Tätigkeit“ und „gutes Arbeitsklima/Kollegialität“ als gegeben gesehen.

	<b>Merkmale</b>	<b>Mittelwerte IST</b>	<b>Rang SOLL</b>
1	Arbeitsplatzsicherheit	5,42	2
2	Selbstständiges Arbeiten	4,85	6
3	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,85	9
4	Interessante Tätigkeit	4,83	3
5	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	4,74	1
6	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	4,63	5
7	Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,56	11
8	Gute Sozialleistungen und Absicherung	4,37	8
9	Chancengleichheit	4,22	4
10	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	3,76	7
11	Hohes Einkommen	3,44	12
12	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	3,04	10

Die größten Differenzen zwischen dem „Soll“ und dem „Ist“ ergeben sich bei „guten Aufstiegsmöglichkeiten“, „guten Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“, „hohem Einkommen“ und „Chancengleichheit“.

- ➔ Grundsätzlich ist eine recht hohe Deckungsgleichheit der arbeitsorientierten Werte gegeben.
- ➔ Die Differenzen insbesondere bei „guten Aufstiegsmöglichkeiten“, „guten Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ sowie „Chancengleichheit“ sollten einer detaillierteren Betrachtung unterzogen werden, um mögliche Ansätze für die Personalpolitik zu eruieren.
- ➔ Die Daten bieten interessante Ansatzpunkte für den Aufbau einer Arbeitgebermarke.

### **Vergleich der Wichtigkeit arbeitsorientierter Werte für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung sowie Bewertung der konkreten Arbeitssituation in der eigenen Organisationseinheit (S. 105 f.)**

Für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung werden insbesondere „gutes Arbeitsklima“, „Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung/Vorgesetzte“, „hohes Qualitätsbewusstsein“ und die „Einhaltung fachlicher Standards“ als wichtig angesehen.

Bei der Bewertung der konkreten Arbeitssituation werden vor allem ein „gutes Arbeitsklima“, die „Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit“ und eine „offene interne Kommunikation“ sowie „hohe Qualität der Aufgabenerledigung“ und „Leistungsgerechtigkeit/Fairness gegenüber Bürgerinnen und Bürgern“ als vorhanden eingestuft.

Die größte Differenz zwischen Soll und Ist gibt es bei den Items „Anerkennung durch die Führung und Vorgesetzte“ sowie „Bereitschaft zu Veränderungen, Innovation sowie Umsetzung von Veränderungen, Innovation“.

- ➔ Ansatzpunkte für die Personalpolitik ergeben sich vorrangig bei der „Anerkennung durch die Führung und Vorgesetzte“ (siehe hierzu auch Personal 2020 S. 46 ff.).

- Die relativ hohe Differenz zwischen der Wichtigkeit und dem tatsächlichem Vorhandensein des Merkmals „Bereitschaft zu Veränderungen ..“ ist vermutlich auf Innovationen in Bezug auf die Arbeitsprozesse zu verstehen.
- Die Daten bieten darüber hinaus interessante Ansatzpunkte für den Aufbau einer Arbeitgebermarke.

### **Arbeitsbelastung (S. 111ff.)**

Die Menge der Arbeit und der Zeitdruck bilden die größten Belastungsfaktoren für die Beschäftigten. Insgesamt geben 10% der Beschäftigten an, sich sehr stark belastet zu fühlen, knapp 24% sehen sich weitgehend belastet. Das subjektive Belastungsgefühl variiert dabei sehr stark zwischen den einzelnen Personalgruppen. Für das Lehrpersonal wird die mit Abstand höchste subjektiv empfundene Belastung ausgewiesen; darüber hinaus wird deutlich, dass die Menge der Arbeit und der Zeitdruck insbesondere bei den älteren Kolleginnen und Kollegen als belastend empfunden werden. Frauen fühlen sich tendenziell weniger belastet als ihre männlichen Kollegen.

- Bei der weiteren Beschäftigung mit dem Thema Arbeitsbelastung ist eine differenzierte Betrachtung nach Personalgruppen notwendig.
- Die Menge der Arbeit und der Zeitdruck führen insbesondere bei den älteren Beschäftigten zu einem Belastungsgefühl, welches im Rahmen des Gesundheitsmanagements und bei den Maßnahmen der altersgerechten Beschäftigung Beachtung finden sollte.

### **Arbeitsleistung (S. 123ff.)**

Die Gesamteinschätzung der eigenen Arbeitsleistung wird sehr positiv beurteilt. Knapp 74% der Beschäftigten stimmen der Aussage weitgehend oder vollkommen zu, dass ihre Leistung sehr gut sei. Insofern sind auch mehr als Dreiviertel der Beschäftigten überzeugt, erheblich zum Erfolg der Organisationseinheit beizutragen. 70 % stimmen der Aussage eher/weitgehend oder vollkommen zu, dass die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld so sind, dass sie gute Leistungen erbringen können.

- Die Einschätzungen der eigenen Arbeitsleistung sind insgesamt sehr hoch und positiv.
- Die Ergebnisse unterstreichen das hohe Selbstbewusstsein und Selbstverständnis der Beschäftigten.
- Die Ergebnisse sind insbesondere auch vor dem Hintergrund interessant, dass die Arbeitsbelastung als relativ hoch eingestuft wurde.

## **2. Bewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin (S. 131ff.)**

- Arbeitgeberbild
- Zufriedenheit mit Ansätzen und Instrumenten des Personalmanagements

### **Arbeitgeberbild (S. 132ff.)**

Insgesamt 44,4% der Beschäftigten stimmen der Aussage eher/weitgehend oder vollkommen zu, dass die Freie Hansestadt Bremen sehr fürsorglich mit ihren Beschäftigten

umgehe. Frauen bewerten den Arbeitgeber deutlich fürsorglicher als Männer. Einen noch größeren Effekt als das Geschlecht hat die Zugehörigkeit zu den Statusgruppen bei der Beurteilung. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer empfinden die Freie Hansestadt Bremen deutlich fürsorglicher als die verbeamteten Beschäftigten.

Etwa 65% der Beschäftigten fühlen sich bei Veränderungsprozessen der Freien Hansestadt Bremen nicht bzw. kaum beteiligt (S. 134ff.); allerdings ist zu beachten, dass die Werte auf der Ebene der Organisationseinheit deutlich positiver ausfallen.

Im Vergleich zur Privatwirtschaft wird die Freie Hansestadt Bremen mehrheitlich eher als sehr guter Arbeitgeber gesehen (61,9%), bei der Weiterempfehlung als Arbeitgeber geht die Zustimmung dann etwas herunter; knapp 60% fühlen sich mit der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeber persönlich sehr verbunden (geringste Zustimmung bei Polizei und Feuerwehr sowie beim Lehrpersonal); deutlich wichtiger als der Arbeitgeber ist für die Beschäftigten die berufliche Tätigkeit – hier gibt es offensichtlich eine hohe Identifikation (S. 139 ff. und S. 167).

Die Gesamtbewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeber fällt insgesamt positiv aus (S. 149ff.). Der Aussage, dass die Freie Hansestadt Bremen insgesamt ein sehr guter Arbeitgeber sei, stimmen 56,4% eher/weitgehend oder vollkommen zu. Auffallend ist auch hier die unterschiedliche Beurteilung der Geschlechter. Während mehr als 65% der Frauen der Aussage zustimmen, sind es bei den männlichen Beschäftigten knapp 45%. Bei dieser Fragestellung hat die Geschlechtszugehörigkeit einen deutlich größeren Effekt als die Zugehörigkeit zu den Statusgruppen. Große Unterschiede in der Bewertung gibt es auch zwischen den Personalgruppen.

- ➔ Die Freie Hansestadt Bremen wird von etwas mehr als der Hälfte der Beschäftigten als eher nicht sehr fürsorglicher Arbeitgeber wahrgenommen.
- ➔ Demgegenüber ist die persönliche Verbundenheit mit der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeber recht hoch; die diesbezüglich geringe Zustimmung bei den Beschäftigten der Polizei und Feuerwehr sowie beim Lehrpersonal sollte genauer untersucht werden. Zum einen ist dieses vermutlich auf die insgesamt höhere Unzufriedenheit zurückzuführen. Möglicherweise spielt auch die starke Verbundenheit innerhalb der eigenen Berufsgruppe eine Rolle.
- ➔ Deutlich wichtiger als der Arbeitgeber ist für die Beschäftigten aller Personalgruppen die Ausübung und Identifikation mit ihrer beruflichen Tätigkeit – dieses wird von der großen Mehrheit der Beschäftigten unabhängig von dem Arbeitgeber gesehen. Das grundlegende Ziel bei dem Aufbau einer Arbeitgebermarke ist die Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers nach außen und nach innen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Identifikation mit dem Arbeitgeber Freie Hansestadt Bremen gesteigert werden sollte. Insgesamt beurteilen gut 56% die Freie Hansestadt Bremen aber als sehr gute Arbeitgeberin.

### **Zufriedenheit mit Ansätzen und Instrumenten des Personalmanagements (S. 151ff.)**

Während die Mehrheit mit den Mitarbeiter/-innen-Vorgesetzten Gesprächen zufrieden ist (53,8%), wird der Einsatz der Mitarbeiter/-innen-beurteilung insgesamt (44,1%) und je nach Personalgruppe deutlich kritischer beurteilt: besonders kritisch wird dieses Instrument von der Polizei und Feuerwehr und dem Steuerpersonal gesehen. Auffallend ist darüber hinaus, dass gut 20% der Beschäftigten, insbesondere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, mit diesem Instrument überhaupt keine persönliche Erfahrung ha-

ben. Diese Zahl relativiert sich vor dem Hintergrund, dass wahrscheinlich die meisten Beschäftigten hierunter die Regelbeurteilungen für Beamtinnen und Beamte verstanden haben. Allerdings wird aus den Antworten auch deutlich, dass es für die meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Beurteilungsgespräche gibt. Ob die Angaben sich auf ein standardisiertes Leistungsbeurteilungssystem oder eher auf in Feedbackgesprächen geäußerte Beurteilungen beziehen, müsste bereichsspezifisch betrachtet werden. Mit der Förderung der Chancengleichheit sind etwa 60% eher/weitgehend bzw. sehr zufrieden; besonders hoch ist die Zustimmung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit 73,3%, bei der Beurteilung der Maßnahmen zur Gesundheitsförderung fällt die Zufriedenheit dagegen auf 53,3% ab, insbesondere beim Lehrpersonal, bei Polizei und Feuerwehr und beim Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche und Sozialarbeit.

- ➔ Die Ergebnisse bei der Beurteilung der Ansätze und Instrumente des Personalmanagements sollten für jeden einzelnen Ansatz detailliert betrachtet werden, da die Beurteilung unter den Geschlechtern und Personalgruppen häufig sehr unterschiedlich ausfällt.
- ➔ Insbesondere das Instrument der Mitarbeiter-/innen-beurteilung erfordert eine genauere Betrachtung; nach der massiven Kritik an dem Beurteilungssystem bei der Polizei verwundert das Ergebnis in dieser Personalgruppe wenig; auffallend ist darüber hinaus das Ergebnis, dass ca. 20% der Beschäftigten, insbesondere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, mit diesem Instrument keine Erfahrung haben. Diese Zahl relativiert sich vor dem Hintergrund, dass wahrscheinlich die meisten Beschäftigten hierunter die Regelbeurteilungen für Beamtinnen und Beamte verstanden haben. Allerdings wird aus den Antworten auch deutlich, dass es für die meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Beurteilungsgespräche gibt. Ob die Angaben sich auf ein standardisiertes Leistungsbeurteilungssystem oder eher auf in Feedbackgesprächen geäußerten Beurteilungen beziehen, müsste bereichsspezifisch betrachtet werden. Mit der Einführung der Jahresgespräche, die die Regelbeurteilungen im Hinblick auf die personalentwicklungspolitischen Aspekte ersetzen sollen, ist auf diese Thematik durch die SF bereits reagiert worden.
- ➔ Durchgehend sehr positiv beurteilt wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

### **3. Public Service Motivation (S. 170 ff.)**

In der verwaltungswissenschaftlich ausgerichteten Forschung zum öffentlichen Sektor ist eine häufig gestellte Frage, ob Beschäftigte im öffentlichen Dienst spezifische Werte und Motivationen aufweisen. Um diese Frage zu beantworten, ist das multidimensionale Konstrukt Public Service Motivation (PSM) entwickelt worden. Als besonders bedeutsam für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst werden demnach vier Dimensionen gesehen:

1. Attraktivität von Politik und Politikgestaltung,
2. Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung,
3. Soziales Mitgefühl und
4. Uneigennützigkeit.

Aufgrund der Fülle der Daten aus der Befragung sind die Ausführungen bewusst sehr kurz gehalten. Der PSM-Gesamtwert liegt bei 4,2 (6-stufige Skala mit 1 = stimme gar

nicht zu und 6 = stimme vollkommen zu), wobei der Gemeinwohlorientierung und dem sozialen Mitgefühl die höchste Bedeutung beigemessen werden. Insgesamt wird aus den Antworten deutlich, dass die Bedeutung der PSM-Dimensionen stark von Bildung, Erfahrung und Verantwortung abhängig ist. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass es besondere berufsgruppenspezifische Prägungen gibt und es somit sehr verkürzend wäre, generelle Aussagen über die Public Service Motivation der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes gesamt treffen zu wollen.

#### **4. Generelle Einstellungen zum öffentlichen Dienst und den Veränderungen im staatlichen Bereich (S. 177ff.)**

Die Beschäftigten wurden im ersten inhaltlichen Teil des Fragebogens aufgefordert, generelle Aussagen zum öffentlichen Dienst zu bewerten, die sich auf die nachfolgend angeführten vier Dimensionen staatlicher Leistungserbringung beziehen:

- Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungserbringung
- Organisation öffentlicher Belange
- Attraktivität des öffentlichen Dienstes
- Leistung und Qualität des öffentlichen Dienstes

##### **a) Ergebnisse für die Bremer Beschäftigten des öffentlichen Dienstes**

###### **Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungserbringung (S. 178ff.):**

Nur 23,2% der Beschäftigten stimmen der Aussage eher/weitgehend oder vollkommen zu, dass Rahmenbedingungen vorliegen, dass Staat und Verwaltung ihre Aufgaben in ausreichendem Maße erfüllen können (S. 178). Diese Aussage wird unterstützt durch die folgende Beurteilung. 59,4% der Beschäftigten stimmen der Aussage eher/weitgehend oder vollkommen zu, dass die gesellschaftlichen Probleme so groß sind, dass Staat und Verwaltung sie nicht mehr bewältigen können (S. 178).

➔ Insgesamt sehen die Beschäftigten die finanziellen Rahmenbedingungen und die Fähigkeit zur Bewältigung der gesellschaftlichen Problemlagen sehr kritisch.

###### **Organisation öffentlicher Belange (S. 181ff.):**

Die Privatisierung staatlicher Aufgaben halten nur 45,5% der Beschäftigten für eher/weitgehend oder vollkommen richtig (S. 181). Nur 24,2% stimmen der Aussage zu, dass private Unternehmen öffentliche Dienstleistungen genauso gut erbringen können wie die öffentliche Verwaltung (S. 181) und 81,5% der Beschäftigten sind der Ansicht, dass bestimmte privatisierte Bereiche wieder als staatliche Aufgabe in den öffentlichen Dienst zurückgeführt werden sollten (S. 182).

Bei der Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden ergibt sich ein geteiltes Bild. Knapp 47% der Beschäftigten halten dies eher/weitgehend/vollkommen für eine gute Sache.

65,9% stimmen der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass die Beschäftigung von Beamtinnen und Beamten auf so wenige Aufgaben wie möglich reduziert werden sollte (hier sollte Beachtung finden, dass überproportional viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Befragung teilgenommen haben).

- Die Befragten sind gegenüber Privatisierungen eher kritisch eingestellt; bei der Beurteilung der eigenen Leistung sind sie sehr selbstbewusst.

### **Attraktivität des öffentlichen Dienstes (S. 184ff.):**

66,3% der Beschäftigten halten die Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst eher/weitgehend/vollkommen für besser als in der Privatwirtschaft; die Zustimmung fällt bei den Frauen mit 70,4% deutlich höher als bei den Männern mit 60,6% aus.

Nur knapp 30% der Beschäftigten sind dagegen der Ansicht, dass die Politik und die oberste Leitungsebene ein positives Bild des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit vermitteln.

Wenngleich nur etwa 52% der Beschäftigten den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber für junge Menschen als eher/weitgehend/vollkommen attraktiv halten, beurteilen mehr als 70% der Beschäftigten den Staat als sehr guten Arbeitgeber.

- Im Vergleich zur Privatwirtschaft werden die Beschäftigungsbedingungen mehrheitlich besser beurteilt.
- Letztendlich wird der Staat von 70% der Beschäftigten als sehr guter Arbeitgeber angesehen.
- Auffallend ist die wahrgenommene mangelnde Wertschätzung durch die Politik und die oberste Leitungsebene, wenn nur 30% der Befragten angeben, dass die Politik und oberste Leitungsebene ein positives Bild des öffentlichen Dienstes vermitteln.

### **Leistung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen (S. 186 ff.):**

Knapp 87% der Beschäftigten sind eher/weitgehend/vollkommen der Ansicht, dass die Beschäftigten im öffentlichen Dienst genauso viel leisten, wie die Beschäftigten in der Privatwirtschaft. Die Qualität öffentlicher Dienstleistungen beurteilen 77% der Beschäftigten im Allgemeinen sehr hoch. Demgegenüber meinen 80% der Beschäftigten, dass die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung aufgrund der Personaleinsparungen nicht gegeben ist.

- Obwohl 80% der Beschäftigten meinen, dass die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung aufgrund der Personaleinsparungen nicht gegeben ist, sehen 77% der Beschäftigten die Qualität öffentlicher Dienstleistungen als sehr hoch an. Diese Ergebnisse tragen auf den ersten Blick etwas Widersprüchliches in sich und sollten neben anderen Themen in den Qualitätszirkeln diskutiert werden.

### **b) Vergleich der Ergebnisse für die öffentlich Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen sowie für Beschäftigte deutschlandweit – öffentlicher Dienst und nicht-öffentlicher Dienst (S. 188ff.)**

Im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 597 „Staatlichkeit im Wandel“ der Universität Bremen gab es eine deutschlandweite Telefonumfrage durch TNS Infratest Sozialforschung, in der acht Items aus der vorliegenden Umfrage ebenfalls untersucht wurden, so dass ein Vergleich mit den bremischen Untersuchungsergebnissen möglich ist. Verglichen werden die Antworten von Beschäftigten der Privatwirtschaft, der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes deutschlandweit und der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes der Bremer Umfrage.



### **Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungserbringung (S. 189f.)**

Während 53% der Beschäftigten der Privatwirtschaft der Aussage zustimmen, dass die finanziellen Rahmenbedingungen so sind, dass Staat und Verwaltung ihre Aufgaben in ausreichendem Maße erfüllen können, sind es unter den bundesweit Beschäftigten des öffentlichen Dienstes 48% und unter den Bremer Beschäftigten nur 23%, die zustimmen.

- Bei der vergleichsweise geringen Zustimmung der Bremer Beschäftigten kommt vermutlich die besondere Bremer Situation als derzeitiges Haushaltsnotlageland zum Tragen.

### **Attraktivität des öffentlichen Dienstes (S. 189f.)**

Deutschlandweit stimmen 56% der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes der These zu, dass die Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst besser seien als in der Privatwirtschaft. In der Privatwirtschaft und unter den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in Bremen liegt die Zustimmung bei 66%.

- Auch hier wird im Vergleich deutlich, dass die Beschäftigung im öffentlichen Dienst Bremens grundsätzlich sehr wertgeschätzt wird.

### **Organisation öffentlicher Belange (S. 189f.)**

Während 58% der Beschäftigten der Privatwirtschaft der Aussage zustimmen, dass Unternehmen öffentliche Dienstleistungen genauso gut erbringen können wie die öffentliche Verwaltung sind es bei den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in Bremen nur 24% und bundesweit 37%. Entsprechend fallen auch die Zustimmungswerte der öffentlich Beschäftigten zu der Aussage aus, dass bestimmte privatisierte Bereiche wieder als staatliche Aufgabe in den öffentlichen Dienst zurückgeführt werden sollten. 82% der bremischen Beschäftigten äußern sich hier zustimmend und 65% der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes deutschlandweit. Aber auch 61% der Beschäftigten der Privatwirtschaft stimmen dieser Aussage zu. Bezüglich der Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung ergibt sich ein geteiltes Bild. Während die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes Bremens sich zu 47% zustimmend geäußert haben, sind es unter den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes bundesweit nur 43%. Auch die Werte der Beschäftigten aus der Privatwirtschaft liegen mit 51% nicht viel höher. Ähnlich verhält es sich bezüglich der Zustimmung zur Beschränkung der Beschäftigung von Beamtinnen und Beamten auf so wenige Aufgaben wie möglich. Bei den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes bundesweit liegt die Zustimmung bei 50%, in der Privatwirtschaft bei 48% und bei den bremischen Beschäftigten bei 66%. Hier sei noch einmal darauf hingewiesen, dass verhältnismäßig mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Bremer Umfrage teilgenommen haben.

- Das große Selbstbewusstsein bezüglich der eigenen Leistung wird auch in diesem Vergleich noch einmal deutlich.
- Vergleichsweise stark ausgeprägt ist auch die Überzeugung der Bremer Beschäftigten, bestimmte privatisierte Bereiche wieder zu verstaatlichen.

### **Leistung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen (S. 189f.)**

Deutschlandweit äußern 55% der Beschäftigten der Privatwirtschaft die Ansicht, dass die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung auch mit weniger Personal gegeben wäre; die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes teilen diese Ansicht nur zu 35%. In der Bremer Umfrage war die Fragestellung etwas anders formuliert. Hier wurde im Hinblick auf den IST-Zustand gefragt, ob die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung

trotz Personaleinsparungen gegeben sei. Die Zustimmung lag bei den bremischen Beschäftigten bei 20%.

Der relativ pessimistische Blick auf die Leistungsfähigkeit schließt aber keineswegs die Qualität öffentlicher Dienstleistungen mit ein. In der Beurteilung, dass diese im Allgemeinen sehr hoch sei, sind sich die Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland und in Bremen einig. Jeweils 77% stimmen der Aussage eher/voll bzw. ganz zu. In der Privatwirtschaft liegt die Zustimmung dagegen nur bei 56%.

→ Auch wenn die öffentlich Beschäftigten deutschlandweit und Bremens die Leistungsfähigkeit kritisch beurteilen, halten sie die Qualität öffentlicher Dienstleistungen mehrheitlich für sehr hoch. Das etwas differenziertere Urteil der Privatwirtschaft wirft die Frage auf, warum diese hohe Qualität nicht von allen Adressaten so wahrgenommen wird.

## **Der öffentliche Dienst im Umbruch?**

Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter  
und Arbeitgeberbild.

Das Beispiel der Freien Hansestadt Bremen.

Impressum:

Autorin: Sandra Kohl  
Kontakt:  
Universität Bremen  
Koordinierungsstelle Verwaltungsforschung  
Enrique-Schmidt-Str. 7  
28359 Bremen  
E-Mail: sandra.kohl@uni-bremen.de

Projekt: „Der öffentliche Dienst im Umbruch?“, assoziiert an das Teilprojekt D6:  
„Der Wandel des Staates als Arbeitgeber: Rollen- und Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und ihre Interessenvertretung im internationalen Vergleich“, Sonderforschungsbereich 597 „Staatlichkeit im Wandel“  
Projektleitung: Prof. Dr. Karin Gottschall  
Kontakt:  
Universität Bremen  
SOCIUM Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik (bis 2014 Zentrum für Sozialpolitik)  
Mary-Somerville-Straße 5  
28359 Bremen  
E-Mail: karin.gottschall@uni-bremen.de

Datenquellen: Freie Hansestadt Bremen: Mai / Juni 2014; eigene Erhebung, mit Unterstützung der Senatorin für Finanzen  
Deutschlandweite Umfrage: Februar / März 2014 durch TNS Infratest Sozialforschung im Auftrag des Projekts  
D6, Sonderforschungsbereich 597 „Staatlichkeit im Wandel“, Universität Bremen, gefördert mit Mitteln der  
Deutschen Forschungsgemeinschaft

Bremen, Oktober 2015

## Vorbemerkung

Im Mai und Juni 2014 wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Universität Bremen eine Befragung der Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen durchgeführt. Die Untersuchung „Der öffentliche Dienst im Umbruch? Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild in der Freien Hansestadt Bremen“ war angegliedert an das Projekt „Der Wandel des Staates als Arbeitgeber: Rollen- und Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und ihre Interessenvertretung im internationalen Vergleich“, das am Sonderforschungsbereich „Staatlichkeit im Wandel“ (Sfb 597) der Universität Bremen unter Leitung von Prof. Dr. Karin Gottschall durchgeführt wurde.

Zielsetzung war es, Motivationen, Einstellungen und Arbeitgeberbild von Beschäftigten im Kernbereich des öffentlichen Dienstes in Deutschland am Beispiel der Freien Hansestadt Bremen quantitativ zu erheben. Vor der Durchführung des Projektes wurde vereinbart, dass die Ergebnisse in Form eines Berichtes allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden. Dieser Bericht wird hiermit vorgelegt.

Unser Dank gilt den zahlreichen Beteiligten, die die Durchführung ermöglicht und unterstützt haben:

- der Senatorin für Finanzen und hierbei speziell der Abteilung 3 und dem Referat 32<sup>1</sup>,
- dem Gesamtpersonalrat<sup>2</sup>,
- den Gewerkschaften im öffentlichen Dienst (DGB, ver.di, GdP, GEW und dbb),
- der Landesbeauftragten für den Datenschutz,
- Dr. Jan-Ocko Heuer und Elke Eichstaedt, die in verschiedenen Phasen im Projekt mitgearbeitet haben und
- insbesondere allen Beschäftigten, die sich an der Vorbereitung der Befragung beteiligt und an ihr teilgenommen haben.

Ohne einen Senatsbeschluss wäre die Befragung nicht zustande gekommen; die Senatorin für Finanzen wird den Senat auch über die Ergebnisse der Umfrage informieren. Es wäre schön, wenn einige der Ergebnisse Beachtung finden und konstruktiv genutzt werden könnten.

---

<sup>1</sup> insbesondere Dr. Doris Krause-Nicolai, Jana-Ann Tiedemann und Alle de Haas

<sup>2</sup> insbesondere Karen Vogel-Krawczyk



# Inhaltsverzeichnis

I.	Einleitung.....	1
1.	Hintergrund und Zielsetzung.....	1
2.	Die Freie Hansestadt Bremen als Fallbeispiel .....	6
3.	Vorbereitung und Durchführung.....	15
4.	Rücklaufquote .....	18
5.	Übersicht über die Themen der Befragung.....	23
II.	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	26
III.	Ergebnisse für die Freie Hansestadt Bremen im Einzelnen.....	40
1.	Soziodemografie: Fragen zur Person und zur beruflichen Tätigkeit .....	41
2.	Bewertung der Arbeit und der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen .....	60
2.1.	Arbeitszufriedenheit.....	60
2.2.	Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen .....	74
2.3.	Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der Arbeitssituation.....	100
2.4.	Arbeitsbelastung .....	111
2.5.	Arbeitsleistung.....	123
2.6.	Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbelastung und Arbeitsleistung .....	126
2.7.	Zusammenfassung.....	129
3.	Bewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin .....	131
3.1.	Arbeitgeberbild.....	132
3.1.1.	Personalpolitik.....	132
3.1.2.	Externe Bezüge.....	140
3.1.3.	Verbundenheit .....	145
3.1.4.	Gesamtbewertung.....	149
3.2.	Zufriedenheit mit Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements.....	151
3.3.	Zusammenfassung.....	166
4.	Public Service Motivation.....	170
IV.	Bewertung des öffentlichen Dienstes und der Veränderungen im staatlichen Bereich.....	177
1.	Ergebnisse für die Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen.....	178
1.1.	Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungserbringung.....	178
1.2.	Organisation öffentlicher Belange.....	181
1.3.	Attraktivität des öffentlichen Dienstes .....	184
1.4.	Leistung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen .....	186

2. Ergebnisse für Deutschland (Beschäftigte im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft) und Vergleich zur Freien Hansestadt Bremen.....	188
3. Zusammenfassung.....	197
V. Schlusswort .....	205
VI. Literaturverzeichnis.....	206
VII. Anhang: schriftlicher Fragebogen	



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wertorientierungen im öffentlichen Dienst nach Idealtypen .....	4
Abb. 2: Anzahl der Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen inkl. Beteiligungen 2012 .....	7
Abb. 3: Entwicklung des Personals in Vollkräften nach Bereichen 1993 bis 2009 und 2007 bis 2014 .	10
Abb. 4: Grundgesamtheit der Befragung .....	15
Abb. 5: Vorbereitung und Durchführung der Befragung .....	16
Abb. 6: Zugangswege zur Befragung .....	17
Abb. 7: Rücklaufquoten nach Zugang zur Befragung .....	18
Abb. 8: Rückläufe nach Personalgruppen und Bereichen .....	20
Abb. 9: Persönliche und tätigkeitsbezogene Merkmale in Grundgesamtheit und Befragung.....	21
Abb. 10: Themen und Items der Befragung im Überblick.....	23
Abb. 11: Zufriedenheit mit beruflicher Tätigkeit.....	26
Abb. 12: Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen .....	27
Abb. 13: Aspekte der Aufgabenerledigung: Wichtigkeit .....	28
Abb. 14: Art und Weise der Aufgabenerledigung: Vorhandensein.....	29
Abb. 15: Zusammenarbeit und Miteinander bei der Aufgabenerledigung: Vorhandensein .....	29
Abb. 16: Arbeitsbelastung Insgesamt.....	30
Abb. 17: Aspekte der Arbeitsbelastung.....	30
Abb. 18: Arbeitsbelastung nach Personalgruppen.....	31
Abb. 19: Leistung.....	32
Abb. 20: Arbeitgeberbild .....	33
Abb. 21: Zufriedenheit mit Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements .....	33
Abb. 22: Öffentlicher Dienst und Veränderungen im staatlichen Bereich.....	35
Abb. 23: Staat und Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeber nach Geschlecht .....	36
Abb. 24: Öffentlicher Dienst und Veränderungen im staatlichen Bereich: Vergleich Beschäftigte Freie Hansestadt Bremen – Beschäftigte im deutschen öffentlichen Dienst (Vergleichs- gruppe und sonstiger öffentlicher Dienst) sowie in der Privatwirtschaft.....	38
Abb. 25: Geschlecht.....	41
Abb. 26: Altersgruppen .....	41
Abb. 27: Altersgruppen nach Geschlecht.....	42
Abb. 28: Personen mit ausländischer Staatsbürgerschaft / MigrantInnen nach Geschlecht .....	42
Abb. 29: Art des Schulabschlusses .....	43
Abb. 30: Art des Schulabschlusses nach Geschlecht.....	43
Abb. 31: Schulabschlüsse nach Altersgruppen.....	44
Abb. 32: Schulabschlüsse nach Personalgruppen .....	44
Abb. 33: Berufliche Ausbildungsabschlüsse .....	45
Abb. 34: Berufliche Ausbildungsabschlüsse nach Geschlecht.....	45
Abb. 35: Berufliche Ausbildungsabschlüsse nach Personalgruppen.....	46
Abb. 36: Fachhochschulabschluss oder Hochschulabschluss in den Personalgruppen nach Geschlecht .....	47
Abb. 37: Haushalts- und Familiensituation nach Geschlecht.....	48
Abb. 38: Tätigkeit in der Privatwirtschaft.....	48
Abb. 39: Tätigkeit in der Privatwirtschaft nach Geschlecht .....	49
Abb. 40: Tätigkeit in der Privatwirtschaft nach Personalgruppen .....	49
Abb. 41: Tätigkeit in der Privatwirtschaft nach Personalgruppen und Statusgruppen.....	50
Abb. 42: Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst.....	51

Abb. 43: Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst nach Geschlecht .....	51
Abb. 44: Dauer der jetzigen Tätigkeit.....	52
Abb. 45: Dauer der jetzigen Tätigkeit nach Geschlecht .....	52
Abb. 46: Dauer der jetzigen Tätigkeit nach Personalgruppen .....	53
Abb. 47: Wöchentliche Arbeitszeit.....	53
Abb. 48: Wöchentliche Arbeitszeit nach Geschlecht .....	54
Abb. 49: Befristung.....	54
Abb. 50: Befristung nach Geschlecht .....	55
Abb. 51: Befristung nach Personalgruppen und Bereichen .....	55
Abb. 52: Leitungsfunktionen .....	56
Abb. 53: Leitungsfunktion nach Leitungsebenen und Geschlecht .....	56
Abb. 54: Leitungsfunktionen mit Personalverantwortung.....	58
Abb. 55: Laufbahngruppen und Entgeltgruppen .....	58
Abb. 56: Laufbahngruppen und Entgeltgruppen nach Geschlecht .....	59
Abb. 57: Wechselwunsch der Tätigkeit.....	59
Abb. 58: Kontrastierung der arbeitsorientierten Werte mit den subjektiv wahrgenommenen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen.....	62
Abb. 59: Arbeitszufriedenheit Insgesamt.....	63
Abb. 60: Arbeitszufriedenheit nach Geschlecht.....	64
Abb. 61: Arbeitszufriedenheit nach Altersgruppen .....	64
Abb. 62: Mittelwerte Arbeitszufriedenheit nach Altersgruppen .....	65
Abb. 63: Arbeitszufriedenheit nach Haushalts- und Familiensituation .....	65
Abb. 64: Arbeitszufriedenheit nach Leitungsfunktion .....	66
Abb. 65: Arbeitszufriedenheit nach Leitungsfunktionen .....	66
Abb. 66: Arbeitszufriedenheit nach Leitungsfunktionen .....	67
Abb. 67: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Leitungsfunktion und Geschlecht .....	67
Abb. 68: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Leitungsfunktionen und Geschlecht.....	68
Abb. 69: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Personalgruppen.....	68
Abb. 70: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Bereichen und Personalgruppen .....	69
Abb. 71: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Personalgruppen.....	70
Abb. 72: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Personalgruppen, Statusgruppen und Geschlecht .....	70
Abb. 73: Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Laufbahn- und Entgeltgruppen .....	71
Abb. 74: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Statusgruppen .....	71
Abb. 75: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Beschäftigungsverhältnis.....	72
Abb. 76: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Eintritt in den öffentlichen Dienst .....	72
Abb. 77: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Dauer der gegenwärtigen Tätigkeit.....	72
Abb. 78: Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der beruflichen Tätigkeit: Typologie der Werte...	74
Abb. 79: Arbeitsorientierte Werte Insgesamt.....	75
Abb. 80: Arbeitsorientierte Werte Insgesamt.....	76
Abb. 81: Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Insgesamt.....	77
Abb. 82: Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Insgesamt.....	78
Abb. 83: Arbeitsorientierte Werte - Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Insgesamt.....	79
Abb. 84: Vergleich Arbeitsorientierte Werte mit Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Insgesamt .....	80
Abb. 85: Arbeitsorientierte Werte nach Geschlecht Insgesamt .....	81
Abb. 86: Arbeitsorientierte Werte nach Geschlecht Insgesamt .....	82

Abb. 87: Arbeitsorientierte Werte nach Geschlecht Insgesamt .....	83
Abb. 88: Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Geschlecht Insgesamt .....	84
Abb. 89: Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Geschlecht Insgesamt .....	85
Abb. 90: Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Geschlecht: Differenz Frauen - Männer .....	86
Abb. 91: Vergleich Arbeitsorientierte Werte mit Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Geschlecht Insgesamt .....	87
Abb. 92: Arbeitsorientierte Werte nach Altersgruppen Insgesamt .....	88
Abb. 93: Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Altersgruppen Insgesamt...	89
Abb. 94: Vergleich Arbeitsorientierte Werte mit Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Altersgruppen Insgesamt.....	90
Abb. 95: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Verwaltungspersonal.....	92
Abb. 96: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Steuerpersonal .....	92
Abb. 97: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Polizei und Feuerwehr .....	93
Abb. 98: Vergleich Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedin- gungen bei Polizei und Feuerwehr nach Geschlecht: Mittelwerte.....	94
Abb. 99: Vergleich Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedin- gungen bei Polizei und Feuerwehr nach Geschlecht: Differenz Mittelwerte .....	95
Abb. 100: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Justiz-/Justizvollzugspersonal.....	96
Abb. 101: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit.....	96
Abb. 102: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Lehrpersonal.....	97
Abb. 103: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Technisches Personal .....	97
Abb. 104: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Raumpflege und Küchenhilfepersonal .....	98
Abb. 105: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Kulturbereich und außerschulische Bildung.....	98
Abb. 106: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Sonstiges Personal.....	99
Abb. 107: Kontrastierung der arbeitsorientierten Werte mit der Bewertung der Zusammenarbeit und des Miteinanders .....	100
Abb. 108: Kontrastierung der arbeitsorientierten Werte mit der Bewertung der Art und Weise der Aufgabenerledigung.....	101
Abb. 109: Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der Arbeitssituation: Typologie der Werte .....	102
Abb. 110: Arbeitsorientierte Werte Insgesamt.....	102
Abb. 111: Bewertung der Arbeitssituation Insgesamt: Mitarbeiterorientierung .....	103
Abb. 112: Bewertung der Arbeitssituation Insgesamt: Aufgabenorientierung .....	104
Abb. 113: Vergleich Arbeitsorientierte Werte mit Bewertung der Arbeitssituation .....	105
Abb. 114: Vergleich Arbeitsorientierte Werte mit Bewertung der Arbeitssituation Insgesamt.....	107
Abb. 115: Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der Arbeitssituation nach Personalgruppen ....	108
Abb. 116: Dimensionen der Arbeitsbelastung .....	111
Abb. 117: Subjektives Belastungsgefühl (Angaben für „weitgehend belastet“ und „sehr stark belastet“).....	113
Abb. 118: Subjektives Belastungsgefühl (Angaben für „weitgehend belastet“ und „sehr stark belastet“) nach Altersgruppen.....	114
Abb. 119: Subjektives Belastungsgefühl (Angaben für „weitgehend belastet“ und „sehr stark belastet“) nach Personalgruppen .....	115
Abb. 120: Einflussfaktoren auf die Arbeitsbelastung.....	117
Abb. 121: Ergebnis der Korrelationsanalyse: Einflussreiche Faktoren für die Arbeitsbelastung nach Geschlecht.....	118

Abb. 122: Zusammenhang zwischen den Einzeldimensionen der Arbeitsbelastung und Arbeitsbelastung Insgesamt nach Personalgruppen und Tätigkeitsbereichen.....	119
Abb. 123: Gesamteinschätzung der eigenen Arbeitsleistung .....	123
Abb. 124: Beitrag der eigenen Arbeitsleistung zur Organisationsleistung .....	123
Abb. 125: Verhältnis des Einkommens zur eigenen Leistungseinschätzung.....	124
Abb. 126: Rahmenbedingungen der Leistungserbringung.....	124
Abb. 127: Einschätzung der eigenen Leistungsbereitschaft.....	125
Abb. 128: Auswirkungen von Arbeitsbelastung auf die Arbeitsqualität und Arbeitgeberbewertung	126
Abb. 129: Zusammenhang von Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit .....	127
Abb. 130: Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit .....	128
Abb. 131: Kategorisierung Bewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin .....	131
Abb. 132: Fürsorglichkeit Insgesamt und nach Geschlecht .....	132
Abb. 133: Fürsorglichkeit nach Statusgruppen .....	133
Abb. 134: Fürsorglichkeit nach Statusgruppen und Geschlecht .....	133
Abb. 135: Fürsorglichkeit nach Personalgruppen .....	134
Abb. 136: Beteiligung in Veränderungsprozessen Insgesamt und nach Geschlecht .....	134
Abb. 137: Beteiligung in Veränderungsprozessen nach Statusgruppen und Geschlecht .....	135
Abb. 138: Beteiligung in Veränderungsprozessen nach Personalgruppen .....	135
Abb. 139: Beteiligung in Veränderungsprozessen nach Personalgruppen und Statusgruppen .....	136
Abb. 140: Beteiligung an Veränderungsprozessen nach Personalgruppen .....	137
Abb. 141: Vergleich: Beteiligung in Veränderungsprozessen nach Personalgruppen .....	138
Abb. 142: Aktivitäten Arbeitgeberin Insgesamt und nach Geschlecht .....	139
Abb. 143: Aktivitäten Arbeitgeberin nach Statusgruppen und Geschlecht .....	139
Abb. 144: Vergleich zur Privatwirtschaft Insgesamt und nach Geschlecht.....	140
Abb. 145: Vergleich zur Privatwirtschaft nach Statusgruppen und Geschlecht.....	140
Abb. 146: Vergleich zur Privatwirtschaft nach Tätigkeit in der Privatwirtschaft .....	141
Abb. 147: Außenwahrnehmung der Arbeitgeberin Insgesamt und nach Geschlecht .....	142
Abb. 148: Außenwahrnehmung der Arbeitgeberin nach Statusgruppen und Geschlecht .....	142
Abb. 149: Empfehlung Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin .....	143
Abb. 150: Empfehlung Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin nach Statusgruppen und Geschlecht.....	143
Abb. 151: Empfehlung Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin nach Personalgruppen .....	144
Abb. 152: Verbundenheit mit der Arbeitgeberin Insgesamt und nach Geschlecht .....	145
Abb. 153: Verbundenheit mit der Arbeitgeberin nach Statusgruppen und Geschlecht.....	145
Abb. 154: Verbundenheit mit der Arbeitgeberin nach Personalgruppen.....	146
Abb. 155: Wichtigkeit berufliche Tätigkeit.....	146
Abb. 156: Wichtigkeit berufliche Tätigkeit nach Statusgruppen und Geschlecht.....	147
Abb. 157: Wichtigkeit berufliche Tätigkeit nach Personalgruppen.....	148
Abb. 158: Beurteilung Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin Insgesamt und nach Geschlecht	149
Abb. 159: Beurteilung Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin nach Statusgruppen und nach Geschlecht.....	149
Abb. 160: Beurteilung Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin nach Personalgruppen .....	150
Abb. 161: Zufriedenheit mit Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements Insgesamt .....	151
Abb. 162: Zufriedenheit mit Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements nach Statusgruppen und Geschlecht.....	152
Abb. 163: Zufriedenheit mit MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gesprächen nach Personalgruppen...	154
Abb. 164: Zufriedenheit mit MitarbeiterInnenbeurteilung nach Personalgruppen .....	155

Abb. 165: Zufriedenheit mit MitarbeiterInnenbeurteilung Beamte nach ausgewählten Personalgruppen .....	155
Abb. 166: Zufriedenheit mit MitarbeiterInnenbeurteilung Beamte nach ausgewählten Personalgruppen und Geschlecht .....	156
Abb. 167: Zufriedenheit mit der Förderung der Chancengleichheit nach Personalgruppen.....	157
Abb. 168: Zufriedenheit mit der Förderung der Chancengleichheit nach Personalgruppen und Geschlecht.....	158
Abb. 169: Zufriedenheit mit der Vereinbarung von Beruf und Familie nach Personalgruppen .....	159
Abb. 170: Zufriedenheit mit Maßnahmen zur Gesundheitsförderung nach Personalgruppen .....	159
Abb. 171: Zufriedenheit mit MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gesprächen nach Altersgruppen .....	160
Abb. 172: Zufriedenheit mit MitarbeiterInnenbeurteilung nach Altersgruppen.....	161
Abb. 173: Zufriedenheit mit Vereinbarung von Beruf und Familie nach Altersgruppen .....	161
Abb. 174: Zufriedenheit mit Vereinbarung von Beruf und Familie nach Altersgruppen und Geschlecht .....	162
Abb. 175: Zufriedenheit mit Förderung der Chancengleichheit nach Altersgruppen.....	163
Abb. 176: Zufriedenheit mit Förderung der Chancengleichheit nach Altersgruppen und Geschlecht.....	163
Abb. 177: Zufriedenheit mit Gesundheitsförderung nach Altersgruppen .....	164
Abb. 178: Zufriedenheit mit Gesundheitsförderung nach Altersgruppen .....	164
Abb. 179: Zufriedenheit mit Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements nach Leitungsebenen .....	165
Abb. 180: Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin: Zusammenfassende Darstellung für Insgesamt .....	167
Abb. 181: Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin: Zusammenfassende Darstellung nach Statusgruppen und Geschlecht.....	168
Abb. 182: Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin: Zusammenfassende Darstellung nach Leitungsfunktionen.....	169
Abb. 183: Übersicht über verwendete PSM-Items .....	171
Abb. 184: Public Service Motivation Insgesamt .....	172
Abb. 185: Public Service Motivation nach Geschlecht, Statusgruppen, Altersgruppen, Schulabschluss und Leitungsebenen.....	173
Abb. 186: Public Service Motivation nach Tätigkeitsbereichen und Personalgruppen .....	175
Abb. 187: Kategorisierung Bewertung des Öffentlichen Dienstes.....	177
Abb. 188: Finanzielle Rahmenbedingungen.....	178
Abb. 189: Bewältigung gesellschaftlicher Probleme.....	178
Abb. 190: Bewältigung gesellschaftlicher Probleme nach Personalgruppen.....	179
Abb. 191: Bewältigung gesellschaftlicher Probleme nach Leitungsfunktionen .....	180
Abb. 192: Einsparmöglichkeiten.....	180
Abb. 193: Privatisierung .....	181
Abb. 194: Qualität öffentlicher Dienstleistungen durch Private .....	181
Abb. 195: Zurückführung privatisierter ehemals staatlicher Aufgaben .....	182
Abb. 196: Managementmethoden.....	182
Abb. 197: Managementmethoden Personalgruppe Verwaltungspersonal nach Leitungsebenen.....	183
Abb. 198: Aufgabenerbringung durch Beamte oder Arbeitnehmer .....	183
Abb. 199: Beschränkung des Berufsbeamtentums .....	184
Abb. 200: Beschäftigungsbedingungen im Vergleich.....	184
Abb. 201: Bild durch Politik und oberste Leitungsebene .....	185
Abb. 202: Attraktivität als Arbeitgeber .....	185

Abb. 203: Bewertung Staat als Arbeitgeber .....	186
Abb. 204: Leistung öffentlicher Dienst.....	186
Abb. 205: Leistungsfähigkeit .....	187
Abb. 206: Qualität öffentlicher Dienstleistungen .....	187
Abb. 207: Vergleich Freie Hansestadt Bremen – Deutschland (Beschäftigte im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft): Fragestellung und verwendete Items .....	188
Abb. 208: Vergleich Freie Hansestadt Bremen – Deutschland (Beschäftigte im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft) .....	189
Abb. 209: Vergleich Freie Hansestadt Bremen – Deutschland (Vergleichsgruppe Beschäftigte im öffentlichen Dienst, restlicher öffentlicher Dienst und Privatwirtschaft).....	192
Abb. 210: Vergleich Verwaltungspersonal Freie Hansestadt Bremen – Verwaltungspersonal öffentlicher Dienst Deutschland .....	194
Abb. 211: Vergleich Polizei und Feuerwehr Freie Hansestadt Bremen – Polizei und Feuerwehr öffentlicher Dienst Deutschland .....	195
Abb. 212: Vergleich Lehrpersonal Freie Hansestadt Bremen – Lehrpersonal öffentlicher Dienst Deutschland .....	196
Abb. 213: Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungserbringung nach Statusgruppen und Geschlecht .....	199
Abb. 214: Organisation öffentlicher Belange nach Statusgruppen und Geschlecht.....	200
Abb. 215: Attraktivität des öffentlichen Dienstes nach Statusgruppen und Geschlecht.....	201
Abb. 216: Leistung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen nach Statusgruppen und Geschlecht .....	202
Abb. 217: Öffentlicher Dienst und Veränderungen im staatlichen Bereich: Zusammenfassung .....	203
Abb. 218: Öffentlicher Dienst und Veränderungen im staatlichen Bereich: Zusammenfassung nach Dimensionen .....	204

# I. Einleitung

## 1. Hintergrund und Zielsetzung

Staat und Verwaltung waren in den letzten Jahrzehnten „im Umbruch“. Es wurden tiefgreifende Reformen durchgeführt, in deren Mittelpunkt Effizienzsteigerungen standen. Aktuell und in Zukunft ist dabei nicht von einem Ende der Reformaktivitäten auszugehen.<sup>3</sup> Auch der öffentliche Dienst ist damit wohl in permanentem Wandel begriffen. Daher stellt sich die Frage, wie sich die Wandlungsprozesse und Veränderungen auf die zentralen Akteure - die Beschäftigten im öffentlichen Dienst - auswirken. Einerseits sind sie es, die letztlich die Reformen und neuen Leitbilder in der Praxis mit ihrer konkreten Arbeit umsetzen müssen, andererseits sind sie auch selbst von den Veränderungen in ihren Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsbedingungen direkt betroffen.

Mit einem Ausschnitt dieser Thematik beschäftigt sich der vorliegende Bericht. Es ist der Versuch einer Art Bestandsaufnahme der Einstellungen, Motivationen und des Arbeitgeberbildes der Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen. Eine genauere Betrachtung des Selbstverständnisses und der Einschätzungen der Beschäftigten ist dabei keine unnütze Selbstbeschau. Angesichts der fortdauernden Modernisierungsimperative kann die Frage, wieviel und welcher Staat denn mit den Beschäftigten eigentlich (noch) zu machen ist durchaus gestellt werden. Wenn die Mitarbeiter die „wichtigste Ressource“ sind, was kennzeichnet sie und wie beurteilen sie die Veränderungen?

## Reformen in allen europäischen Ländern

Durch wen und in welcher Art und Weise öffentliche Dienstleistungen erbracht werden, hat sich in den vergangenen drei Jahrzehnten stark gewandelt.<sup>4</sup> In allen europäischen Ländern sind Reformen mit dem Ziel einer Effizienzsteigerung des öffentlichen Sektors durchgeführt worden. Dies erfolgte zum einen vor dem Hintergrund eines geänderten Verständnisses des Staates als „Dienstleister“ für seine Bürgerinnen und Bürger; zum anderen gab es aufgrund der Finanzprobleme öffentlicher Haushalte in vielen Ländern einen Rückgang der staatlichen Beschäftigung, wobei hier zwischen Ausgliederungen und tatsächlicher Reduzierung des Personals auch in den Kernbereichen staatlicher Aufgabenwahrnehmung zu unterscheiden ist. Der Staat erbringt somit nicht mehr alle öffentlichen Dienstleistungen selbst, sondern stellt in gewährleistender Verantwortung in bestimmten Bereichen nur mehr sicher, dass sie erbracht werden (durch Private, Dritten Sektor, Bürgerengagement etc.). Dieser „aktivierende“<sup>5</sup>, zugleich immer mehr „ausfransende“<sup>6</sup> Staat hat in Folge zu einem deutlichen Wan-

---

<sup>3</sup> So lautete das Motto des „3. Zukunftskongress 2015“ im Juni 2015 „Staat und Verwaltung im Umbruch“. Dort diskutierten Experten aus Wissenschaft, Industrie und Beratung zusammen mit Entscheidungsträgern verschiedener Verwaltungsebenen neue Ideen für einen „innovativen Staat“ vor dem Hintergrund der „Digitalisierung der Gesellschaft“; vgl. [http://www.kommune21.de/meldung\\_21039\\_Staat+und+Verwaltung+im+Umbruch.html](http://www.kommune21.de/meldung_21039_Staat+und+Verwaltung+im+Umbruch.html).; vgl.:. Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2014): Digitale Verwaltung 2010. Regierungsprogramm 18. Legislaturperiode, September 2014; [http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/IT-Netzpolitik/Digitale-Agenda/Innovativer-Staat/innovativer-staat\\_node.html](http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/IT-Netzpolitik/Digitale-Agenda/Innovativer-Staat/innovativer-staat_node.html)

<sup>4</sup> Im bis Ende 2014 laufenden Sonderforschungsbereich 597 an der Universität Bremen war die zentrale Frage, ob und in welcher Weise sich der klassische Nationalstaat in den letzten 30 Jahren unter dem Druck von Globalisierung und Liberalisierung verändert hat. <http://www.sfb597.uni-bremen.de/pages/welcome.php>

<sup>5</sup> Im Programm der Bundesregierung fand der „aktivierende Staat“ als Leitbild seinen Niederschlag; Die Bundesregierung: Moderner Staat – Moderne Verwaltung. Das Programm der Bundesregierung, Kabinettsbeschluss vom 1. Dezember 1999; Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2006): Strategie zur Modernisierung der Bundesverwaltung. 2. Phase des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“, Juli 2004.



del der Beschäftigung in den neuen Strukturen öffentlicher Dienstleistungserbringung geführt. Kritisiert wird diese Entwicklung auch als Ökonomisierung, die in Widerspruch zur rechtlichen Bindung an das Allgemeinwohl geraten kann.<sup>7</sup>

## Öffentlicher Dienst in Deutschland: Sozialstaatliche Vorbildrolle schwindet

Die vorher relativ einheitlichen und privilegierten Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Dienst in Deutschland werden heterogener und verlieren ihre Vorbild- und Integrationsfunktion für nationale Arbeitsmärkte.<sup>8</sup> Insgesamt zeigt der internationale Vergleich, dass sich öffentliche Beschäftigungsverhältnisse - wenngleich länder- und sektorenspezifisch in unterschiedlichem Ausmaß - den Beschäftigungsverhältnissen in der Privatwirtschaft angenähert haben.<sup>9</sup> Zugleich zeigt sich für Deutschland trotz Ökonomisierungs- und Privatisierungstendenzen, dass der Staat nach wie vor insgesamt eher bessere Arbeitsbedingungen als die Privatwirtschaft bietet.<sup>10</sup> Hierbei ist allerdings eine differenzierte Betrachtung notwendig, insbesondere im Vergütungsbereich.<sup>11</sup> Die Vergütungsstrategien der öffentlichen Arbeitgeber weisen traditionell eine soziale Komponente auf, indem sie die Kluft zwischen Besserverdienenden und Geringverdienenden im Sinne einer „sozialen Ausgleichsfunktion“ reduzieren, wobei gleichzeitig geringer Qualifizierte im Vergleich zur Privatwirtschaft besser bezahlt, sehr gut Qualifizierte hingegen schlechter bezahlt sind. Allerdings fällt dieser Effekt geschlechtsspezifisch unterschiedlich aus. So fällt das Erwerbseinkommen von Frauen im öffentlichen Dienst in der Regel höher aus als das Erwerbseinkommen von Frauen in der Privatwirtschaft. Ab einem bestimmten Bildungsniveau kehrt sich die Lohndifferenz im Vergleich zum privatwirtschaftlichen Sektor um, bei den Männern ist dies früher der Fall als bei den Frauen. Öffentlich Beschäftigte mit hoher Bildung, insbesondere die Männer, erfahren daher tendenziell Nachteile im Vergleich zur Privatwirtschaft. Die negative Lohndifferenz im oberen Einkommensbereich ist zwischen 1995 und 2007 tendenziell gestiegen, bezüglich der Veränderungen seitdem ist ein kohärentes Bild schwer zu gewinnen.<sup>12</sup>

---

<sup>6</sup> Reichard, Christoph (2002): Governance öffentlicher Dienstleistungen, in: Budäus, Dietrich / Schauer, Reinbert / Reichard, Christoph (Hrsg.): Public und Nonprofit Management. Neuere Entwicklungen und aktuelle Problemfelder, Linz, Hamburg, 2002, S. 26.

<sup>7</sup> Czerwick, Edwin (2007): Die Ökonomisierung des Öffentlichen Dienstes: Dienstrechtsreform und Beschäftigungsstruktur seit 1991, Wiesbaden; Harms, Jens / Reichard, Christoph (Hrsg.) (2013): Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors: Instrumente und Trends, Baden-Baden.

<sup>8</sup> Briken, Kendra / Gottschall, Karin / Hils, Sylvia / Kittel, Bernhard (2014): Wandel von Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst in Deutschland – zur Erosion einer sozialstaatlichen Vorbildrolle, in: Zeitschrift für Sozialreform, Jg. 60, Heft 2, 2014, S. 23-148.

<sup>9</sup> Dies ist ein zentrales Ergebnis des Projektes „Der Wandel des Staates als Arbeitgeber: Rollen- und Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und ihre Interessenvertretung im internationalen Vergleich“ am Sonderforschungsbereich 597 der Universität Bremen. Das Projekt hat in vier Ländern (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Schweden) und drei Bereichen (Polizei, Energieregulierung, Hausmüllentsorgung) untersucht, wie sich unterschiedliche Konstellationen staatlicher und privater Verantwortung für die Erbringung öffentlicher Leistungen auf Beschäftigungsverhältnisse auswirken (u.a. Regulierung der Beschäftigung, Personalsystem). Gottschall, Karin / Kittel, Bernhard / Briken, Kendra / Heuer, Jan-Ocko / Hils, Sylvia / Streb, Sebastian / Tepe, Markus: Public Sector Employment Regimes: Transformations of the State as Employer. Reihe „Transformations of the State“ (Herausgeberschaft: Leibfried, Stefan / Hurrelmann, Achim / Martens, Kerstin / Mayer, Peter), Basingstoke u.a. (im Erscheinen begriffen); Hils, Sylvia / Streb, Sebastian (2010): Vom Staatsdiener zum Dienstleister? Veränderungen öffentlicher Beschäftigungssysteme in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Schweden, TranState Working Paper 111. Bremen: Collaborative Research Center.

<sup>10</sup> Ellguth, Peter / Kohaut, Susanne (2011): Der Staat als Arbeitgeber: Wie unterscheiden sich die Arbeitsbedingungen zwischen öffentlichem Sektor und der Privatwirtschaft, in: Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jg. 18, Heft 1-2, 2011, S. 23.

<sup>11</sup> Der folgende Abschnitt vgl. Tepe, Markus / Kroos, Daniela (2010): Lukrativer Staatsdienst? Lohndifferenzen zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft, in: WSI Mitteilungen, Jg. 63, Heft 1, 2010, S. 3-10.

<sup>12</sup> Brandl und Stelzl resümieren aus verschiedenen Studien eine hohe subjektive Unzufriedenheit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst bei hohen Belastungen, und weisen darauf hin, dass insbesondere die Einkommenskategorie bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst Fragen offen lässt, sowohl bezogen auf die objektive Seite, als auch bezogen auf subjektive Bewertungen; Brandl, Sebastian / Stelzl, Bernhard (2013): Arbeitsbedingungen und Belastungen im öffentlichen Dienst. Ein Überblick zum Forschungsstand und Forschungsbedarf. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier, Arbeit und Soziales, Bd. 290. Düsseldorf 2013, S. 91.



## Neue Orientierungen und Werte für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes

Für die Bewertung der Beschäftigungsverhältnisse durch die Beschäftigten ist anzunehmen, dass Vergleiche (zur Privatwirtschaft, zu anderen öffentlichen Arbeitgebern, zwischen Beschäftigung nach Tarifvertrag oder im Beamtenstatus) eine große Rolle spielen, und dass diese Bewertungen daher nicht nur individuell, sondern insbesondere auch gruppenspezifisch unterschiedlich ausfallen. Dabei spielen neben der Vergütung vermutlich eine Vielzahl weiterer Aspekte eine Rolle, die in dieser Untersuchung in den Blick genommen werden (z.B. inhaltliche Qualität der Arbeit, berufliche Qualifizierung und Entwicklungsperspektiven, Vereinbarung von Beruf und Familie, Arbeitsbelastung).

Wie sich die Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse und die Veränderungen in der Aufgabewahrnehmung auf das Rollen- und Selbstverständnis der öffentlich Beschäftigten auswirken, ist von besonderem wissenschaftlichem und praktischem Interesse, weil der demokratische Rechts- und Sozialstaat letztlich durch öffentliche Beschäftigung getragen wird: „Da der Staat als kollektiver Akteur nur über seine Ressource ‚Mitarbeiter‘ handeln kann, bestimmt das Verhältnis zwischen dem Staat und seinen Beschäftigten, wie er normative Güter konkret verfügbar macht.“<sup>13</sup>

Aufgrund ihrer Bindegliedfunktion zwischen dem Staat und seinen Bürgerinnen und Bürgern werden traditionell an die Beschäftigten im öffentlichen Dienst besondere Anforderungen gestellt. Zu diesen Anforderungen gehören nicht nur besondere Rechte, sondern auch besondere Pflichten (eine besondere Verpflichtung auf das Gemeinwohl, woraus sich insbesondere im Beamtenbereich bestimmte Treue-, Gehorsams- und Dienstleistungspflichten ableiten). Hieraus erwachsen normative Orientierungen im Sinne von anerkannten und geteilten Überzeugungen und Verhaltensanforderungen, die in der Vergangenheit auch als besonderes „Beamtenethos“ beschrieben wurden.<sup>14</sup> Dieses Leitbild hat traditionell die Einstellungen und Handlungen öffentlich Beschäftigter geprägt und auch für den Arbeitnehmerbereich Wirksamkeit entfaltet.

Eine Annahme in der politik- und verwaltungswissenschaftlichen Literatur ist, dass mit den genannten Reformen und veränderten Ansprüchen an die Beschäftigten nun auch neue Orientierungen und Prägungen der Beschäftigten einhergehen. Neben traditionelle Werte und Handlungsorientierungen wie Loyalität, Neutralität, Rechtsgebundenheit oder Hierarchie treten nun andere Werte – Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilität, Eigeninitiative sowie serviceorientierte Werte.<sup>15</sup> Die Frage ist, inwieweit diese neuen neben die alten Orientierungen treten bzw. ob sie in Konkurrenz und Spannungen zueinander geraten.<sup>16</sup> Gibt es (noch) ein besonderes Ethos der Beschäftigten im öffentlichen Dienst und wenn ja - welches sind seine spezifischen Charakteristika?

---

<sup>13</sup> Kittel, Bernhard / Gottschall, Karin (2007): Der Wandel des Staates als Arbeitgeber: Öffentliche Beschäftigungsregimes zwischen Effizienz und Effektivität, 1980 - 2010, Neuantrag D6, Sonderforschungsbereich 597 Staatlichkeit im Wandel, S. 7. [http://www.sfb597.uni-bremen.de/download/de/forschung/D6\\_2007\\_projektantrag.pdf](http://www.sfb597.uni-bremen.de/download/de/forschung/D6_2007_projektantrag.pdf).

<sup>14</sup> Mayntz, Renate (1985): Soziologie der öffentlichen Verwaltung, 3., überarbeitete Auflage, Heidelberg, S. 174 ff.

<sup>15</sup> Behnke, Natalie (2005): Alte und neue Werte im öffentlichen Dienst, in: Blanke, Bernhard / von Bandemer, Stefan / Nullmeier, Frank / Wewer, Götrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden, S. 243 – 251. In Bezug auf Ethikkonzepte auch: Faust, Thomas (2007): Wandel der Verwaltungen – Wandel der Ethikkonzepte, in: Verwaltung und Management, 13. Jg., Heft 6, 2007, S. 327-330.

<sup>16</sup> Diskutiert wird dies z.B. in Bezug auf „harte Ethikaspekte“ wie rechtlich unerlaubtes und ethisch anstößiges Verhalten, u.a. Maravic, Patrick von (2007): Verwaltungsmodernisierung und dezentrale Korruption. Lernen aus unbeabsichtigten Konsequenzen, Bern; Röber, Manfred / Huhnholz, Clemens (2011): Verwaltungsmodernisierung und Verwaltungsethik. Auf der Suche nach Zusammenhängen zwischen New Public Management und Korruption, in: Verwaltung und Management, Jg. 17, Heft 3, 2011, S. 115-133.

## Selbstverständnis und Arbeit im öffentlichen Dienst als Forschungsgegenstand

Einige soziologische Arbeiten haben in der jüngsten Zeit die substantielle Transformation öffentlicher Beschäftigung im Hinblick auf die Orientierungen der Beschäftigten in den Blick genommen und näher untersucht, um hier eine Forschungslücke zu schließen.<sup>17</sup> Für die empirische Untersuchung solcher Wandlungsprozesse bietet sich ein qualitativer Methodenansatz an, um Zugang zu subjektiven Deutungen und interpretativen Prozessen zu erhalten, mittels qualitativer Interviews oder mittels Fokusgruppen. Letzteres war der Zugang im Rahmen des Projektes „Der Wandel des Staates als Arbeitgeber“ an der Universität Bremen. In der zweiten Projektphase (Jahre 2011-2014) dieses Projektes wurde für bestimmte Länder und Sektoren empirisch untersucht, ob und inwieweit neue Handlungsorientierungen das berufliche Selbstverständnis verschiedener Gruppen öffentlich Beschäftigter prägen. Idealtypisch, d.h. wesentliche Aspekte herausgreifend, können vor der Folie einer zunehmenden Vermarktlichung die alten Werte als „Staatsdiener“-Werte, die neuen Werte als „Dienstleister“-Werte bezeichnet werden.

Diese Werte wurden mit den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen in verschiedenen Ländern leitfadengestützt diskutiert. Es zeigt sich insgesamt eine Bedeutungszunahme der „Dienstleister“-Werte in den untersuchten drei Bereichen des öffentlichen Dienstes (Polizei, Energieregulierung, Abfallentsorgung). Ganz generell lässt sich sagen, dass öffentlich Beschäftigte sich inzwischen weder als traditionelle „Staatsdiener“, noch als moderne „Dienstleister“ nach privatwirtschaftlichem Vorbild verstehen. Das neue berufliche Selbstverständnis ist eine Mischform und variiert je nach Sektor und Art der Aufgaben. Dabei zeigt sich weiterhin eine ausgeprägte Gemeinwohlorientierung als Leitmotiv des Selbstverständnisses öffentlich Beschäftigter. Auch der Staat wird nach wie vor als „besonderer Arbeitgeber“ wahrgenommen.<sup>18</sup> Insofern kann man von einem „modernisierten demokratischen Staatsdiener“ sprechen.

### Abb. 1: Wertorientierungen im öffentlichen Dienst nach Idealtypen<sup>19</sup>

„Staatsdiener“	„Dienstleister“
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Loyalität</li><li>▪ Regelgeleitetes Handeln</li><li>▪ Neutralität</li><li>▪ Stabilität / Kontinuität</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Effizienz</li><li>▪ Flexibilität</li><li>▪ Innovation</li><li>▪ Service- und Kundenorientierung</li><li>▪ Transparenz / Offenheit</li></ul>

<sup>17</sup> Flecker, Jörg / Krenn, Manfred / Tschernitz, Maria (2014): Der dreifache Bezug zur Arbeit – Transformation öffentlicher Dienste und berufliche Identität, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 39, Heft 3, 2014, S. 199 – 219.; Sondermann, Ariadne / Englert, Kathrin / Schmidtke, Oliver / Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang, (2014): Der ‚arbeitende Staat‘ als ‚Dienstleistungsunternehmen‘ revisited: Berufliches Handeln und Selbstdeutungen von Frontline-Beschäftigten nach zwanzig Jahren New Public Management, in: Zeitschrift für Sozialreform, Jg. 60, Heft 2, 2014, S. 175-202. Flecker, Jörg / Krenn, Manfred / Vogel, Berthold (2014): Der Umbruch der öffentlichen Dienste aus der Sicht der Beschäftigten. Verteilung, Anerkennung und Gemeinwohl, in: Flecker, Jörg / Schultheis, Franz / Vogel, Berthold (Hrsg.): Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus der Sicht der Beschäftigten, Berlin, S. 335-349.

<sup>18</sup> Gottschall, Karin / Häberle, Andreas / Heuer, Jan-Ocko / Hils, Sylvia (2015): Weder Staatsdiener noch Dienstleister. Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter in Deutschland, TranState Working Papers/187/2015, Bremen: Sonderforschungsbereich 597 "Staatlichkeit im Wandel", Universität Bremen.

<sup>19</sup> vgl. ebd., S. 7.

## Gegenstand und Fragestellung des vorliegenden Berichts

Der hier vorgelegte Bericht zur Befragung der Beschäftigten im Bremischen öffentlichen Dienst knüpft neben der Beurteilung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auch an die vorgestellten Fragestellungen nach dem Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter an. Er konzentriert sich dabei auf den ‚staatlichsten‘ und ‚marktfremsten‘ Bereich öffentlicher Aufgabenerbringung, nämlich auf die Kernverwaltung und die ausgegliederten öffentlich-rechtlichen Einrichtungen.

Die Kernverwaltung ist von weiteren Ausgliederungen bzw. Überführungen in privatrechtliche Organisationsformen nicht unmittelbar selbst betroffen, da die öffentlichen Dienstleistungen, die in der Kernverwaltung erbracht werden (Polizei, Justiz, Ministerialverwaltung, kommunale Ämter, Schulen, etc.) nach wie vor zum Herzstück staatlicher Aufgaben zählen. Dies ist nun auch der Bereich, in dem die gewährleistende Verantwortung eines zunehmend ausdifferenzierten Staates durch neue Steuerungs- und Controllinginstrumente sichergestellt werden soll und in dem in unterschiedlichem Umfang und Ausprägung Binnenreformen durchgeführt worden sind.<sup>20</sup> Diese Veränderungen zielten zunächst auf den Abbau unwirtschaftlicher Strukturen und die Einführung moderner Managementkonzepte. Sie wurden ergänzt durch Maßnahmen zur Bürger- und Kundenorientierung, Qualitätsmanagement und eine generelle Öffnung der Verwaltung gegenüber den Bürgern, letzteres zunehmend auch mittels E-Government, das heißt, dem Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien.

Neben der Kernverwaltung sind auch die Einrichtungen in öffentlich-rechtlicher Rechtsform, das heißt die Eigenbetriebe, Anstalten und Stiftungen sowie Teile der Sonderhaushalte einbezogen worden. Die ausgegliederten Bereiche sind nicht mehr Kernverwaltung, aber auch (noch) nicht in privater Rechtsform geführt. Hier gibt es bundesweit unterschiedliche organisatorische Lösungen. Es ist in Teilen ein „Zwischenbereich“, wobei Outsourcing und Erfüllung durch Private (Beispiel Innenreinigung, Grünflächen, Abfallentsorgung) oder die Aufgabenerfüllung durch Dritte-Sektor-Organisationen oder private Vereine (Beispiel Kitas) mögliche Alternativen sind.

Der gewählte Zugang ist aufgrund der Absicht, alle Bereiche der Kernverwaltung und der Ausgliederungen in öffentlich-rechtlicher Rechtsform in den Blick zu nehmen, notwendig quantitativ. Den Schwierigkeiten, die daraus für die Annäherung an das Selbstverständnis entstehen, wird dadurch versucht Rechnung zu tragen, dass Motivationen, Einstellungen und Arbeitgeberbild relativ breit in den Blick genommen werden. So werden individuelle Dispositionen der Beschäftigten (Public Service Motivation), Wertorientierungen in Bezug auf die berufliche Tätigkeit und die Aufgabenerledigung im Arbeitskontext sowie die Bewertung des eigenen Arbeitgebers und generell des Staates als Arbeitgeber thematisiert. Zudem ermöglicht die für eine solche Untersuchung relativ umfassende Erhebung zur Soziodemografie und zur beruflichen Tätigkeit den organisationalen und professionellen Kontext, in dem das Selbstverständnis verortet ist, genauer in den Blick zu nehmen.

Vor diesem Hintergrund sollen die folgenden Fragen näher beleuchtet werden:

Gibt es angesichts der Heterogenität der Beschäftigten im Kernbereich des öffentlichen Dienstes ein kollektiv geteiltes Selbstverständnis, das von den Beschäftigten jenseits von Bereichszugehörigkeit, Personalgruppen und sozio-demographischen Merkmalen geteilt wird? Oder lässt sich eher von einer Pluralisierung von Einstellungen und motivationalen Beweggründen sprechen? Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang der Tätigkeitsbereich und die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufs-

---

<sup>20</sup> Binnenmodernisierung bezieht sich auf die Art und Weise der administrativ-organisatorischen Umsetzung von Staatsaufgaben. Die zentrale Frage ist, wie die Effizienz im öffentlichen Sektor gesteigert werden kann, vgl. Bogumil, Jörg / Jann, Werner (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, 2., völlig überarb. Auflage, Wiesbaden, S. 211 ff.

gruppe? Wie wird die Arbeit und werden die Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst - vor dem Hintergrund der Veränderungen - seitens der Beschäftigten beurteilt? Ist der Staat (noch) ein besonderer Arbeitgeber? Und nicht zuletzt: Bietet er aus der Sicht der Beschäftigten „gute“ Arbeit und attraktive Arbeitsplätze für die aktuellen und zukünftigen Beschäftigten?

Dargestellt werden daher in diesem Bericht - und damit ist der Untersuchungsgegenstand eingegrenzt - die subjektiven Bewertungen der Beschäftigten. Diese subjektiven Bewertungen haben unterschiedliche Bezugsgrößen, es geht um Einschätzungen zur beruflichen Tätigkeit bzw. zur Organisationseinheit, zum Arbeitgeber sowie um den öffentlichen Dienst als Ganzen. Sie gewinnen Relevanz, wenn davon ausgegangen wird, dass nicht (nur) die „objektive“ Situation, sondern insbesondere ihre subjektive Bewertung und Bedeutsamkeit verhaltensrelevant ist.

Zeitgleich zur Bremer Befragung fand im Rahmen des Projekts „Der Wandel des Staates als Arbeitgeber: Rollen- und Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und ihre Interessenvertretung im internationalen Vergleich“ eine repräsentative deutschlandweite Befragung von Beschäftigten im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft durch TNS Infratest Sozialforschung statt. In beiden Befragungen wurden einige Fragen zur Einschätzung des öffentlichen Dienstes und der Veränderungen im staatlichen Bereich gleichermaßen gestellt. Die Ergebnisse werden in diesem Bericht erstmalig vergleichend dargestellt.

## **2. Die Freie Hansestadt Bremen als Fallbeispiel**

Die Freie Hansestadt Bremen erscheint aus mehreren Gründen als ein geeignetes Fallbeispiel, um das Selbstverständnis der Beschäftigten und das Arbeitgeberbild im öffentlichen Dienst zu betrachten:

### **Großes Aufgabenspektrum**

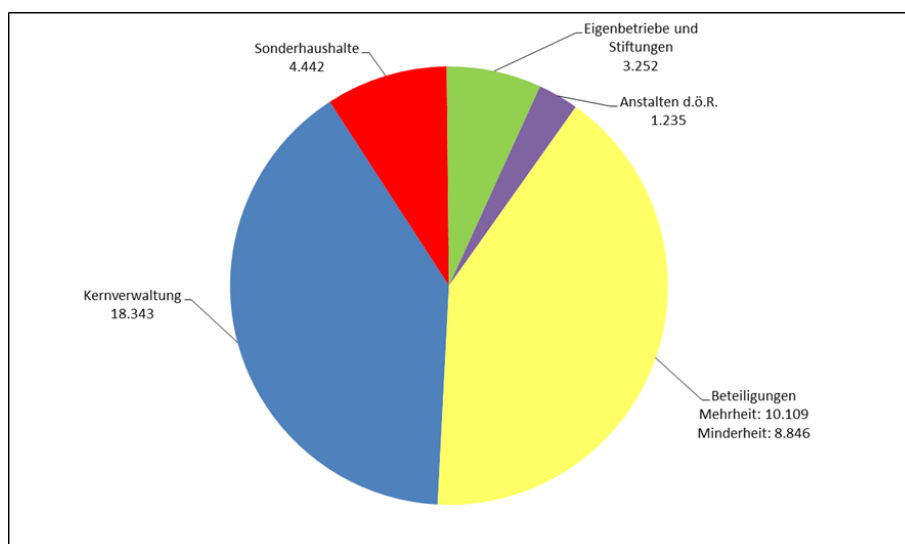
Die Freie Hansestadt Bremen deckt ein großes Segment des öffentlichen Dienstes ab. Bremen wird neben Berlin und Hamburg zu den Stadtstaaten gezählt und besteht aus den zwei räumlich getrennten kreisfreien Städten Bremen und Bremerhaven, umfasst also die Gebietskörperschaften dieser beiden Städte und des Landes. Die Beschäftigten des Landes und der Stadtgemeinde Bremen, nicht aber die der Stadtgemeinde Bremerhaven sind in die Untersuchung einbezogen. Sie erfüllen sowohl kommunale als auch Landesaufgaben und damit ein breites Spektrum öffentlicher Aufgaben; dies lässt Vergleiche zwischen unterschiedlichen Bereichen zu. Neben den Allgemeinen Diensten sind mit der Öffentlichen Sicherheit und Ordnung (Polizei und Feuerwehr, Ordnungsverwaltung), der Finanzverwaltung, dem Bildungswesen (Schulen) und den Kindertagesstätten große Bereiche, in denen viel Personal beschäftigt ist, einbezogen. Hinzu kommen mit Justiz, sozialen Diensten, Gesundheit, Kultur, Wirtschaft und Umwelt weitere Bereiche, durch die ein Großteil des heterogenen und komplexen Spektrums der in den Bereich der Kommunen und Länder fallenden öffentlichen Aufgaben erfasst wird. Entsprechend umfasst die Verwaltungsgliederung die verschiedensten Verwaltungseinheiten: die Ministerialverwaltung in den senatorischen Behörden, Landes- und kommunale Ämter, Gerichte, Schulen und Hochschulen, Museen, Bibliotheken, Kindertagesstätten etc.; dabei variiert die Größe der einzelnen Behörden bzw. Dienststellen und Organisationseinheiten beträchtlich. Auch wenn im Vergleich zu den Flächenländern in den Stadtstaaten die Mittelinstanzen fehlen und die Landesverwaltung im Vergleich zu den Flächenländern deutlich kleiner und in Folge dessen die arbeitsorganisa-

torischen Abläufe verdichteter ausfallen dürften, eröffnet sich durch den Untersuchungsgegenstand die Möglichkeit, das Selbstverständnis einer großen Gruppe unterschiedlicher öffentlicher Beschäftigter im Zentrum staatlicher Aufgabenwahrnehmung zu untersuchen.

## Ausgliederungen von öffentlichen Aufgaben

Hier sind in den vergangenen Jahrzehnten Entwicklungen zu beobachten, die auch andernorts, insbesondere auf kommunaler Ebene, stattgefunden haben. Die Frage, ob und in welcher Form staatliches Handeln stattfinden soll, hat auch in der Freien Hansestadt Bremen zu einer Neubestimmung öffentlicher Aufgaben und einer Ausgliederungswelle geführt. Nicht zum öffentlichen Dienst gehörig, werden die Einrichtungen in privater Rechtsform mit überwiegend öffentlicher Beteiligung gleichwohl dem öffentlichen Arbeitgeber, hier der Freien Hansestadt Bremen, zugerechnet.<sup>21</sup>

**Abb. 2: Anzahl der Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen inkl. Beteiligungen 2012<sup>22</sup>**



Im Jahr 2012 sind in den Einrichtungen des öffentlichen Dienstes und der öffentlichen Gesellschaften in Bremen ca. 46.000 Personen beschäftigt. Der Anteil der Personen in den Gesellschaften, an denen die Freie Hansestadt Bremen Mehrheitsbeteiligungen hält - darunter Krankenhäuser, Bremer Straßenbahn AG, GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen -, liegt mit ca. 41 % gleichauf mit dem Anteil in der Kernverwaltung (ca. 40 %). Der restliche Anteil von rund 19 % verteilt sich auf die ausgliederten Sonderhaushalte, Eigenbetriebe, Stiftungen und Anstalten des öffentlichen Rechts.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2014): Personal des öffentlichen Dienstes. Fachserie 14 Reihe 6 - 2014, Wiesbaden, S. 8.

<sup>22</sup> Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2014): Personalbericht 2014 Band I. Jahresbericht zur Personalstruktur und zu den Personalausgaben mit den Daten der Jahre 2011 und 2012, Bremen, S. 2.

<sup>23</sup> ebd., S. 3.

## Binnenmodernisierung und Reformorientierung

Auch die administrativ-organisatorische Binnenmodernisierung ist in Bremen seit langen Jahren ein kontinuierliches Thema.<sup>24</sup> Grundidee der Verwaltungsreformen war auch in Bremen die Abkehr von einer bürokratischen Verwaltung zu einer effizienten, wirksamen, wirtschaftlich handelnden und bürgerorientierten öffentlichen Dienstleistungseinrichtung, mit der Vorstellung des Staates als Dienstleistungsunternehmen. Dabei war in allen Phasen die Haushaltskonsolidierung zentraler Dreh- und Angelpunkt der Reformbemühungen. Nicht zuletzt aufgrund des Konsolidierungsdrucks kam es zu einer Vielzahl von Projekten mit dem vorrangigen Ziel einer Etablierung bzw. Verbesserung der ökonomischen Steuerung der Verwaltung. In einer ersten Phase, die von 1994 bis 1999 dauerte, wurde der Prozess unter Federführung des Senators für Finanzen zentral gesteuert. Bereits vor 1997 wurde mit Projekten zur Dezentralen Haushaltssteuerung und der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung begonnen. 1997 beschloss dann der Senat formell die Einführung des Neuen Steuerungsmodells. Seit 1997 erfolgte eine neue Form der Koordinierung, wiederum unter Federführung des Senators für Finanzen, um den Prozess zu beschleunigen (Etablierung eines ressortübergreifenden Lenkungsausschusses, ressortübergreifende NSM-Teams (NSM = Neues Steuerungsmodell)). Es folgten ressortübergreifende Projekte zu bestimmten Aufgabenfeldern (z.B. Neuordnung Liegenschaften, Kulturförderung). Nach einer ersten Reformphase, die durch viele parallele Projekte gekennzeichnet war, wurden die Entscheidungsprozesse gebündelt. Unter dem Oberbegriff „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ wurden die inhaltlichen Themen zur „Chefsache“. Die Staatsräteklausur behandelte zum einen Ressortstrategien zur Sanierung und zur Modernisierung, zum anderen Querschnittsthemen (z.B. Konzernmanagement, Personalmanagement, Regionale Kooperation, Einwohner/Arbeitsplätze, Neue Steuerung, Aktive Bürgerstadt, Bürokratieabbau). Die einzelnen Reformaktivitäten sollten auf übergeordnete, gemeinsame Ziele und Strategien ausgerichtet werden. Diese „strategisch-wirkungsorientierte Steuerung“ umfasste in den Dienststellen die Themen Kontrakt-Management, dienststelleninterne Zielvereinbarungen, Produkte, Kosten- und Leistungsrechnung, Qualitätsmanagement, Geschäftsprozessgestaltung, dienststelleninternes Controlling, Personalentwicklung sowie organisatorische Veränderungen. In vielen Dienststellen waren dabei zahlreiche Beschäftigte in den Reformprozess eingebunden.

Bremen verfolgt inzwischen die Leitlinie, Verwaltungsmodernisierung als Daueraufgabe zu begreifen. Unter anderem gibt es verschiedene Formate (z.B. Tagungen, Kongresse), durch die versucht wird, aktuelle Themen aufzugreifen und ein positives Klima unter den Beschäftigten für weitere Veränderungen zu schaffen. Die Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung wird dabei zunehmend auf die Beteiligungen ausgedehnt und neue Formen der Kooperation werden angestrebt, um bis zum Jahr 2020 die sog. „Schuldenbremse“ einzuhalten.<sup>25</sup> Weiterhin lautet die Formel Effizienzsteigerung (z.B. durch E-Einkauf, E-Vergabe, E-Haushalt, Bündelung interner Dienstleistungen) bei gleichzeitiger Gewährleistung der Dienstleistungsqualität, wobei der permanente Anspruch einer Qualitätssteigerung trotz Rationalisierung vor dem Hintergrund der bereits erfolgten Reformmaßnahmen zunehmend in sich widersprüchlich erscheint: „Wir müssen die Konsolidierung des Haushaltes leisten, wollen aber die Dienstleistung für die Bürgerinnen und Bürger gleichzeitig verbessern. Das gleicht einer Quadratur des Kreises.“<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Die Autorin dankt Dörte Kirschnick für Übersichten über die frühen Phasen der Verwaltungsmodernisierung und Andree Lehmann für in der Vergangenheit gegebene Einblicke in die Besonderheiten von polizeilichen Reformen.

<sup>25</sup> Beschluss des Senats vom 26.03.2014.

<sup>26</sup> Sozialdemokratische Partei Deutschlands – Landesorganisation Bremen / Bündnis 90/Die Grünen – Landesverband Bremen (2015): Vereinbarung zur Zusammenarbeit in einer Regierungskoalition für die 19. Wahlperiode der Bremischen Bürgerschaft 2015 – 2019, 13. Juli 2015, S. 9.

Die beschriebenen umfassenden Modernisierungsbemühungen waren und sind nicht nur auf den Verwaltungsbereich und das Verwaltungspersonal beschränkt. Auch bei der Polizei zielten zahlreiche Vorhaben neben der Einführung neuer Steuerungsmodelle auf eine inhaltliche Neuausrichtung (als Beispiele Bürgerbefragungen, Leitbildentwicklung, Schwerpunktsetzungen, Behördenzusammenlegung, Regionalisierung, Kontrakte). Unter Berücksichtigung der Besonderheiten einer Eingriffsverwaltung wurde der Versuch eines „kulturkompatiblen Veränderungsmanagements“<sup>27</sup> unternommen. Eine zentrale Zielsetzung war dabei mehr „Ergebnisorientierung“. Zugleich sollte die Rolle der Polizei als „Auch-Dienstleister“ gestärkt werden. Auch dieser Prozess lief vor dem Hintergrund wachsender Anforderungen, insbesondere der Kriminalitätsbekämpfung, bei knapper werdenden Ressourcen ab.

Einen grundlegend anderen Ausgangspunkt haben mit dem „PISA-Schock“ die Reformen im Bereich Schulen. Daraus folgen Prozesse, die auf das Schulwesen selbst und die einzelnen Schulen abzielen sowie im weiteren Sinne auf eine Bildungsreform. Neben Fragen der Steuerung und Organisation der Schulen stehen die Inhalte der Arbeit und damit die pädagogischen Konzepte und Strukturen selbst im Mittelpunkt. Für den Kita-Bereich geht es neben pädagogischen Konzepten insbesondere um eine erhebliche quantitative Ausweitung des Angebotes.

## Haushaltskonsolidierung und Personalabbau

Sprechen das breite Spektrum der öffentlichen Aufgaben sowie die beiden Modernisierungsstrategien Ausgliederungen sowie Binnenmodernisierung für Bremen als gutes Fallbeispiel für den öffentlichen Dienst, so spricht die Besonderheit der extremen Haushaltsnotlage - zumindest auf den ersten Blick - dagegen. Andererseits ist Bremen auch ein Beispiel für eine Gebietskörperschaft mit geringen finanziellen Gestaltungsspielräumen. Die Finanzsituation engt die finanziellen Gestaltungsspielräume seit langem ein, und dies vor dem Hintergrund großstädtischer Problemlagen. Aus der Vergangenheit resultierende und andauernde Schuldenlasten, bundespolitische Vorgaben, die Verlagerung staatlicher Gewährleistung auf die Kommunen sowie die Abhängigkeit von konjunkturabhängigen Steuereinnahmen bestimmen die Rahmenbedingungen für ein - für bundesrepublikanische Verhältnisse - Gemeinwesen in prekärer Lage.<sup>28</sup>

Zentraler Hebel für die Haushaltskonsolidierung sind die Personalkosten. Bereits zeitgleich mit ersten Verwaltungsreformansätzen in Anlehnung an das Neue Steuerungsmodell erfolgt seit 1993 mit dem sogenannten Personalentwicklungsprogramm (PEP) eine Personalmengensteuerung. Aus dem Bemühen, das erhebliche Haushaltsdefizit Bremens durch Eigenanstrengungen zu begrenzen, insbesondere vor dem Hintergrund mit Auflagen verbundener Sanierungshilfen, resultieren in der Folgezeit deutliche Personaleinsparungen. Der Personalabbau hält - mit flacherer Kurve, das heißt abgeschwächt im Vergleich zu den früheren hohen Abbauquoten - bis heute an und soll bis mindestens 2020 fortgeführt werden. Von 1993 bis 2012 werden in der Kernverwaltung insgesamt rund 5.000, das heißt 27 % der Vollzeitkräfte abgebaut.<sup>29</sup> In den ausgegliederten Bereichen gibt es hingegen leichte Zunahmen. Der einzige Bereich, der deutliche Zuwächse verzeichnet, sind die Hochschulen (+26,9 % von 1993 bis 2009). Die Abnahme des Personals fällt aufgrund der gesonderten Steuerung und Priorisierung bestimmter Bereiche (Polizei, Feuerwehr, Lehrer, Justizvollzug) sehr unterschiedlich

---

<sup>27</sup> Vgl. hierzu Christe-Zeyse, Jochen (2007): Riskante Modernisierung starker Professionskulturen. Plädoyer für ein kulturkompatibles Veränderungsmanagement in der Polizei, in: Verwaltung und Management, Jg. 13, Heft 2, 2007, S. 60-67.

<sup>28</sup> Laut Staatsrat Henning Lühr von der Senatorin für Finanzen gefährdet die Finanzsituation die kommunale Selbstverwaltung. Die fragmentierte Stadt werde zukünftig der Prototyp der Kommunen sein (Thesen, vorgetragen auf dem Eröffnungsforum des 16. Europäischen Verwaltungsreformkongresses 2010 am 02.03.2010).

<sup>29</sup> Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2014): Personalbericht 2014 Band I. Jahresbericht zur Personalstruktur und zu den Personalausgaben mit den Daten der Jahre 2011 und 2012, Bremen, S. 8.



aus. Betroffen ist insbesondere die allgemeine Verwaltung. Dies betrifft die Beschäftigten in den senatorischen Behörden und Ämtern, die interne Verwaltungsaufgaben wahrnehmen (Personal, Organisation, IT) ebenso wie die bürgerorientierten Verwaltungseinrichtungen des Innen-, Sozial- und Baurechts, die unterstützenden Bereiche in den Schulen und bei der Polizei sowie die Gerichte und die Steuerverwaltung.

**Abb. 3: Entwicklung des Personals in Vollkräften nach Bereichen 1993 bis 2009 und 2007 bis 2014<sup>30</sup>**

Bereiche	Jahr 1993	Jahr 2009	Differenz in %
Allgemeine Verwaltungsbereiche (PEP)	9.485	5.955	- 37,2 %
Gesondert gesteuerte Bereiche	9.132	7.542	- 17,4 %
Polizei	2.496	2.283	- 8,5 %
Feuerwehr	589	490	- 16,8 %
Justizvollzug	529	329	- 37,8 %
Lehrer	5.195	4.150	- 20,1 %
Kernbereich Insgesamt (ohne Refinanzierte)	18.617	13.497	- 27,5 %
Ausgliederungen	6.429	6.666	+ 3,7 %
<b>Insgesamt</b>	<b>25.172</b>	<b>21.334</b>	<b>- 15,2 %</b>

Bereiche	Jahr 2007	Jahr 2014	Differenz in %
Allgemeine Verwaltungsbereiche (PEP)	5.518	5.006	- 9,3 %
Gesondert gesteuerte Bereiche	8.408	8.453	+ 0,5 %
Polizei	2.310	2.373	+ 2,7 %
Feuerwehr	484	490	+ 1,2 %
Justiz	1.257	1.229	- 2,2 %
Lehrer	4.264	4.269	+ 0,1 %
Kernbereich Insgesamt (ohne Refinanzierte)	13.926	13.459	- 3,4 %
Ausgliederungen	6.370	7.286	+ 14,4 %
<b>Insgesamt</b>	<b>21.370</b>	<b>21.599</b>	<b>+ 1,1 %</b>

<sup>30</sup> Vgl. Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2010): Personalbericht 2010 Band I. Jahresbericht zu Personalstruktur und Personalausgaben 2009, Bremen, S. 4 und Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2015): Personalbericht 2015. Jahresbericht zur Personalstruktur und zu den Personalausgaben mit den Daten der Jahre 2013 und 2014, Bremen, S. 8. Mit den Daten von 2009 wurde letztmalig eine Rückwärtsicht auf das Jahr 1993 veröffentlicht. In den folgenden Bänden wurde auf das Bezugsjahr 2000 umgestellt. Daher erfolgt an dieser Stelle einerseits ein Vergleich zum Bezugsjahr 1993, andererseits ein Vergleich zum Bezugsjahr 2007, um einen Überblick über die Personaleinsparungen in den letzten Jahrzehnten zu erhalten.



Die Auswirkungen des Personalabbaus auf den Umfang und die Qualität öffentlicher Dienstleistungen sind schwierig zu bestimmen. Es bedürfte aufwändiger Detailanalysen für Teilbereiche öffentlicher Aufgabenwahrnehmung in einer Längsschnittbetrachtung, wobei eine begründete Relation zwischen Personaleinsatz und Qualität der öffentlichen Aufgabenerbringung letztlich nicht anzugeben ist. Manchmal wird der Begriff der „Servicedichte“ (Einwohneranzahl pro Verwaltungsbeschäftigte/r) verwendet, um eine solche Beziehung zu kennzeichnen.<sup>31</sup> Für den gesamten öffentlichen Dienst - und auch für Bremen kann dies aufgrund des beschriebenen Personalabbaus festgestellt werden - wird eine Verringerung der Servicedichte diagnostiziert, wiewohl vermutet wird, dass von einer Arbeitsverdichtung auf Seiten der Beschäftigten ausgegangen werden kann, die einen Teil des Dichteverlustes kompensieren könnte.<sup>32</sup> Hinzuzufügen ist aber, dass in den letzten beiden Jahrzehnten umfangreiche Veränderungen in den Arbeitsstrukturen und der Arbeitsorganisation des öffentlichen Dienstes stattgefunden haben, die auch Auswirkungen auf die Servicequalität haben, ohne zuvorderst von einer Arbeitsverdichtung ausgehen zu können.

Die Steuerung der Personalmenge seit 1993 resultierte in einer kontinuierlich abnehmenden Beschäftigungsmenge. Allerdings reichte der Personalabbau angesichts zunehmenden haushaltspolitischen Drucks alleine nicht mehr aus, um die Einsparvorgaben zu erfüllen. Aufgrund von Sanierungsaufgaben und der Gemengelage wachsender Zinszahlungen, steigender sonstiger konsumtiver Ausgaben sowie im Personalbereich steigender Versorgungsausgaben und weiterem Personalmengenabbau aufgrund der Kompensation von Tarifsteigerungen musste der sogenannte Konsolidierungsbeitrag des Personals angesichts der politischen Prioritätensetzungen notwendigerweise auf die Pro-Kopf-Ausgaben ausgedehnt werden. Die gewonnenen Gestaltungsspielräume, die die Föderalismusreform und Veränderungen in der Tariflandschaft ermöglichten, konnten hierzu genutzt werden. Da die Spielräume im Beamtenbereich durch die Entkopplung von Tarifvereinbarungen und Dienstrecht größer wurden, konnten hier zum Beispiel durch Streichung bzw. Absenkung der jährlichen Sonderzahlung und des Urlaubsgeldes Kosten gesenkt werden. Weitere Maßnahmen sind die Verlängerung der Lebensarbeitszeit sowie insbesondere die zeitliche Verschiebung und Staffelung von Besoldungsanpassungen in den letzten Jahren.

## Personalstruktur

In den letzten zwei Jahrzehnten zeigen sich im öffentlichen Dienst in Bremen deutliche Veränderungen in der Personalstruktur.<sup>33</sup> So kommt es zu deutlichen Strukturverschiebungen im Laufbahn- und Entgeltgefüge. Dies ist die Folge veränderter Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Hinzu kommen angebotsseitig veränderte Qualifikationsniveaus auf dem Arbeitsmarkt. Auch der erfolgte Personalabbau und die daraus resultierende Notwendigkeit, die Aufgaben mit weniger Beschäftigten wahrzunehmen, könnte hierbei - im Sinne einer gewissen Kompensationsfunktion - eine Rolle spielen. Besonders deutlich zeigt sich dieser Strukturwandel in der Kernverwaltung. Dort ist hier wird die Bezeichnung der früheren Laufbahngruppen verwendet - der einfache Dienst de facto

---

<sup>31</sup> Derlien, Hans-Ulrich / Frank, Stefan (2004): Öffentlicher Dienst und Gewerkschaftssystem im Wandel, in: Die Verwaltung. Zeitschrift für Verwaltungsrecht und Verwaltungswissenschaften, Jg. 37, Heft 3, 2004, S. 297. Die Servicedichte hat für die Steuerung der allgemeinen Verwaltung allerdings keine Bedeutung. In der Praxis der Personalsteuerung behilft man sich in bestimmten Aufgabenbereichen mit Kennzahlen oder kennzahlengestützten Indikatoren, die personenbezogen (z.B. Schüler-Lehrer-Relation, Betreuungsrelation Kitas) oder fallzahlbezogen festgesetzt, letztlich aber auch Konventionen sind.

<sup>32</sup> Czerwick, Edwin (2007): Die Ökonomisierung des Öffentlichen Dienstes: Dienstrechtsreform und Beschäftigungsstruktur seit 1991, Wiesbaden, S.75; vgl. auch Czerwick, Edwin (2011): Beschäftigungsstrukturen im öffentlichen Dienst. Differenzierung und Individualisierung von Beschäftigungskategorien, in: Koch, Rainer / Conrad, Peter / Lorig, Wolfgang H. (Hrsg.): New Public Service. Öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 151-179.

<sup>33</sup> Diese Veränderungen sind für Bremen im Detail in den Jahresberichten zum Personalcontrolling, die die Senatorin für Finanzen herausgibt, zu finden. Sie werden an dieser Stelle lediglich in Bezug auf einige relevant erscheinende Aspekte dargestellt.

nicht mehr existent, die Anzahl der Beschäftigten im mittleren Dienst hat sich fast halbiert, während die Anzahl der Beschäftigten im gehobenen und höheren Dienst - trotz Personalabbaus - zugenommen hat. Hier zeigen sich die Auswirkungen personalpolitischer Entscheidungen (z.B. deutliche Zunahme im gehobenen Dienst durch Einführung der zweigeteilten Laufbahn bei der Polizei; im höheren Dienst sind es v.a. Zunahmen beim Lehrpersonal im Sekundarbereich II und beim Verwaltungspersonal).<sup>34</sup> Diese Entwicklung zeigt sich entsprechend auch in den Entlohnungsstrukturen. So zeigt die Entwicklung des im bremischen Personalcontrollings verwendeten ‚Stellenindex‘ - einem Maß für die durchschnittliche Entlohnung - eine Erhöhung von 1993 bis 2009 in der Kernverwaltung um 5,3 %, das heißt, das Entlohnungsniveau ist strukturell in diesem Maße gestiegen. Im Vergleich dazu liegt die strukturelle Erhöhung in den ausgegliederten Bereichen bei 3,6 %.<sup>35</sup>

Der öffentliche Dienst spielt in den letzten Jahrzehnten eine Vorreiterrolle bei der Beschäftigung von Frauen. In der bremischen Kernverwaltung sind 2012 mehr als die Hälfte der Beschäftigten, 54,3 %, Frauen (1993: 48,2 %). 61,6 % der Frauen und 75,6 % der Männer sind verbeamtet. Während es bei den Beamten eine Angleichung zwischen Männern und Frauen gibt, sowohl was die Anzahl als auch die Verteilung auf die Laufbahngruppen betrifft, gibt es deutlich mehr Arbeitnehmerinnen (3.502) als Arbeitnehmer (1.868). Dort ist die Mehrzahl der Frauen der Laufbahngruppe 1, 2. Eingangsamts (ehemals mittlerer Dienst) zuzuordnen. Auch in den ausgegliederten Bereichen zeigt sich die starke Besetzung der Frauen auf Arbeitsplätzen im ehemals mittleren Dienst, bei einer Unterrepräsentanz von Frauen im höheren Dienst, die u.a. auf die Personalstrukturen im Hochschulbereich zurückzuführen ist.<sup>36</sup>

Die Zugehörigkeit zu den Statusgruppen Beamte und Arbeitnehmer wird maßgeblich durch die Zugehörigkeit zu Personalgruppen bestimmt. Es existieren sowohl „männerdominierte“ Bereiche als auch „frauendominierte“ Bereiche. Nach wie vor gibt es geschlechtsspezifisch unterschiedliche Berufswahlen von Mädchen wie Jungen; hier können auch Initiativen zum Beispiel im Bereich der Ausbildung nur längerfristig greifen.

Der Fortbestand geschlechtsspezifischer Ungleichheiten ist auch in der Personalstruktur in den Kernbereichen staatlichen Handelns - wenn auch inzwischen deutlich abgeschwächt - zu finden. Deutliche Veränderungen zugunsten gleichberechtigter Teilhabe zeigen sich in den jüngeren und mittleren Altersgruppen. Die Frauenanteile in den Leitungsfunktionen haben sich von 27,3 % im Jahr 2000 auf 37,2 % im Jahr 2010 erhöht.<sup>37</sup> In der Kernverwaltung gibt es kaum noch Unterschiede zwischen Männern und Frauen, wenn man die Entlohnungsstruktur betrachtet. Liegt die Entlohnung von Frauen 1993, gemessen am Stellenindex der Männer, bei 91,6 %, so liegt sie 2009 bei 98,6 %. Zum Vergleich: In den ausgegliederten Bereichen liegt sie 1993 bei 74,4 %, 2009 bei 80,1 %.<sup>38</sup>

Die Teilzeitbeschäftigung im öffentlichen Dienst hat in den vergangenen Jahrzehnten stark zugenommen. Ist Teilzeitbeschäftigung Anfang der 70er Jahre noch die große Ausnahme, so ist sie heute Normalität für eine Vielzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Der Anstieg der Teilzeitarbeit

---

<sup>34</sup> Derlien und Frank (2004) bezeichnen diese Entwicklung im öffentlichen Dienst auch als „Veredelung der Personalstruktur“, Derlien, Hans-Ulrich / Frank, Stefan (2004): Öffentlicher Dienst und Gewerkschaftssystem im Wandel, in: Die Verwaltung. Zeitschrift für Verwaltungsrecht und Verwaltungswissenschaften, 37. Jg., 2004, S. 309.

<sup>35</sup> Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2010): Personalbericht 2010 Band I. Jahresbericht zu Personalstruktur und Personalausgaben 2009, Bremen, S. 51.

<sup>36</sup> Vgl. Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2011): Personalbericht 2011. Band III. Bericht über die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes 2010, Bremen, S. 16 sowie S. 11 und S. 13 Anhang.

<sup>37</sup> Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2011): Personalbericht 2011. Band III. Bericht über die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes 2010, Bremen, S.26.

<sup>38</sup> Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2010): Personalbericht 2010 Band I. Jahresbericht zu Personalstruktur und Personalausgaben 2009, Bremen, S. 51; eigene Berechnung.

ist dabei wesentlich auf die Erhöhung des Frauenanteils im öffentlichen Dienst zurückzuführen.<sup>39</sup> Die Teilzeitquote beträgt 2012 in der Kernverwaltung 35,0 % (Frauen 52,5 %; Männer 14,2 %, davon ca. die Hälfte Altersteilzeit) und in den ausgegliederten Bereichen 47,9 % (Frauen 65,4 %; Männer 22,0 %). Ohne Altersteilzeit beträgt die Quote insgesamt 27,9 % in der Kernverwaltung und 43,4 % in den Ausgliederungen).<sup>40</sup> Erhebliche Unterschiede bestehen hinsichtlich der geschlechtsspezifischen Verteilung von Teilzeitarbeit - der Frauenanteil beträgt in der Kernverwaltung und in den Ausgliederungen jeweils 81 %, da die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nach wie vor vorwiegend zu einer Reduktion der Arbeitszeit von Frauen führt.<sup>41</sup> Teilzeitbeschäftigung ist, insbesondere wenn man die Inanspruchnahme von Altersteilzeit außer Betracht lässt, nach wie vor wesentlich ein Arbeitszeitmodell für Frauen. Zum anderen spielt auch insbesondere in den ausgegliederten Bereichen des öffentlichen Dienstes eine Rolle, dass teilweise nur reduzierte Arbeitszeitmodelle angeboten werden (können) - aus Sicht der Arbeitgeberin vor allem aus arbeitsorganisatorischen Gründen.<sup>42</sup> Dies gilt z.B. im Bereich der (ausgegliederten) Kinderbetreuungseinrichtungen und im Bereich der Raumpflege, möglicherweise auch im Verwaltungsbereich der Hochschulen.<sup>43</sup>

Das Durchschnittsalter beträgt in der Kernverwaltung 2012 47,2 Jahre. Nachdem es lange Zeit gestiegen ist - 1993 betrug es in der damaligen Kernverwaltung 44,4 Jahre -, zum einen aufgrund hoher Einstellungszahlen in den 60er und 70er Jahren, zum anderen aufgrund restriktiver Neueinstellungen angesichts der Haushaltslage, nimmt es nun aufgrund des Ausscheidens stark besetzter Jahrgänge aus dem öffentlichen Dienst leicht ab. In den Ausgliederungen beträgt das Durchschnittsalter 2012 46,0 Jahre.<sup>44</sup> Im Vergleich der Personalgruppen ist das Durchschnittsalter beim Personal der Feuerwehr (40,1 Jahre), Strafvollzug und Polizei (jeweils 43 Jahre) am niedrigsten. Das höchste Durchschnittsalter findet sich beim Raumpflegepersonal (53,7 Jahre) sowie beim Steuerpersonal (49,2 Jahre).<sup>45</sup>

Die Beschäftigungsquote von Schwerbehinderten beträgt im Jahr 2012 in der Kernverwaltung und in den Ausgliederungen 7,04 %. Die Freie Hansestadt Bremen hat damit die gesetzlich vorgeschriebene Beschäftigungsquote von 5 % erfüllt.<sup>46</sup>

Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund liegt im bremischen öffentlichen Dienst bei 13,04 %.<sup>47</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Personalstruktur der öffentlichen Beschäftigten in den betrachteten Bereichen in den vergangenen Jahrzehnten deutlich heterogener geworden ist und dass diese Heterogenität eine explizite personalpolitische Zielsetzung ist. Insgesamt betont die Personalpolitik der Freien Hansestadt Bremen weiterhin die Integrations- und Vorbildfunktion des öffentlichen Dienstes, so z.B. bei familienfreundlichen Arbeitsbedingungen, der Ausbildung über den

---

<sup>39</sup> Dazu beigetragen hat auch die Klärung der Frage, ob und unter welchen Bedingungen Beamtinnen und Beamte eine Teilzeitbeschäftigung ausüben können. Mit der Einführung des Teilzeitbeamtentums wurde der Grundsatz, dass Beamte ihre Arbeitskraft dem Dienstherrn voll zur Verfügung stellen müssen, aufgeweicht; für Bremen geregelt in BremBG §§ 61 – 63.

<sup>40</sup> Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2014): Personalbericht 2014 Band I. Jahresbericht zur Personalstruktur und zu den Personalausgaben mit den Daten der Jahre 2011 und 2012, Bremen, S. 82.

<sup>41</sup> ebd., S. 82.

<sup>42</sup> ebd., S. 30.

<sup>43</sup> Bei der Bewertung der Teilzeitarbeit gibt es unterschiedliche Sichtweisen, je nachdem ob die Arbeitgeberseite oder die Beschäftigtenseite betrachtet wird. Zum einen wird sie als Arbeitszeitform gesehen, die von den Beschäftigten freiwillig – nach ihren je individuellen Präferenzen gewählt wird, zum anderen gibt es unfreiwillige Formen, wenn der Arbeitgeber nicht die gewünschten Stunden bzw. keinen Vollzeit Arbeitsplatz anbietet, z.B. um einen flexiblen Personaleinsatz zu gewährleisten. In der Kernverwaltung ist davon auszugehen, dass die Teilzeitbeschäftigung in Bezug auf die Anzahl der Arbeitsstunden überwiegend den Wünschen der Beschäftigten entspricht.

<sup>44</sup> ebd., S. 26.

<sup>45</sup> ebd., S. 20.

<sup>46</sup> ebd., S. 35.

<sup>47</sup> Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2014): Bremische Beschäftigtenstruktur und Migrationshintergrund. Ergebnisbericht zur Beschäftigtenbefragung, Bremen, S. 7.

eigenen Bedarf hinaus, der Gleichberechtigung von Männern und Frauen und des Diversity Managements allgemein.<sup>48</sup> Diese Ziele verfolgt sie mit dem Anspruch eines modernen Personalmanagements und -controllings.<sup>49</sup>

---

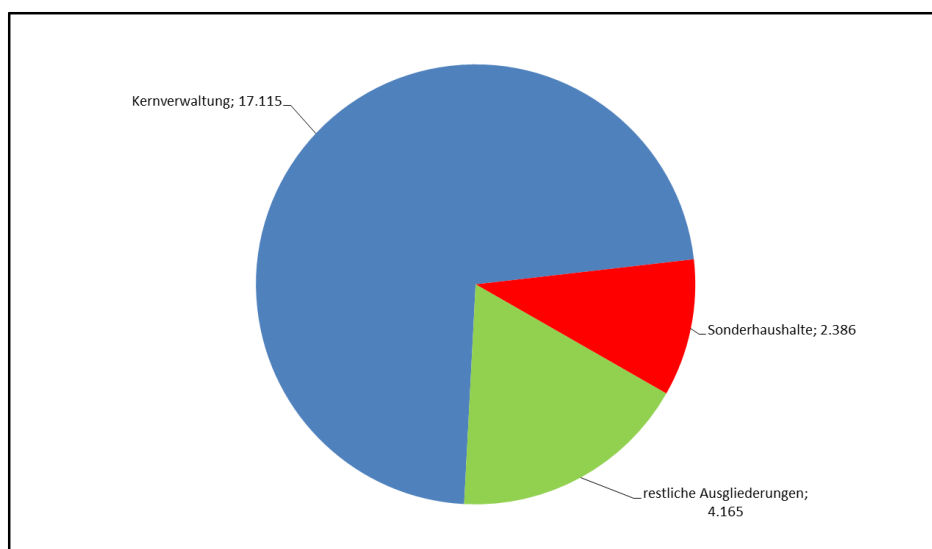
<sup>48</sup> Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2010): Personal 2020. Personalpolitische Perspektiven und Arbeitsprogramm für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen bis 2020, Bremen.

<sup>49</sup> Informationen zu allen Bereichen des Personalmanagements und Personalcontrollings finden sich unter <http://www.finanzen.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen02.c.738.de>

### 3. Vorbereitung und Durchführung

Befragt wurden die Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen, die in der Kernverwaltung sowie in den Eigenbetrieben, Anstalten und Stiftungen arbeiten. Hinzu kam in den Sonderhaushalten (Universität und Hochschulen) das Verwaltungspersonal; das wissenschaftliche Personal wurde nicht befragt. Ebenfalls ausgeschlossen waren zum Zeitraum der Befragung abwesende Beschäftigte. Die Grundgesamtheit bestand aus 23.657 Personen in 119 Dienststellen. Die Teilnahme war freiwillig und anonym.

**Abb. 4: Grundgesamtheit der Befragung**



Quelle: Senatorin für Finanzen, Jahresberichtsdatenbank, Stand 03/2014, ohne Abwesende und wissenschaftliches Personal

Beschäftigte in Ausgliederungen, die in privater Rechtsform mit überwiegend öffentlicher Beteiligung geführt werden, wurden nicht berücksichtigt.

Damit umfasst die Befragung den „klassischen“ Bereich des öffentlichen Dienstes in Ämtern, Behörden und ähnlichen Einrichtungen, die im Kernhaushalt ausgewiesen werden sowie eine nennenswerte Anzahl von Beschäftigten, die in rechtlich unselbständigen Einheiten in öffentlich-rechtlicher Rechtsform geführt werden.

Bei der Erhebung handelte es sich im Wesentlichen um eine online-Befragung. In einigen wenigen Bereichen (KiTa Bremen, Immobilien Bremen, Studentenwerk, Umweltbetrieb) wurde die Befragung schriftlich durchgeführt, da nicht alle Beschäftigten über einen PC-Zugang verfügen. Der Erhebungszeitraum war vom 06. Mai bis 06. Juni 2014.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Die online-Erhebungsmethodik wurde aus forschungsökonomischen Gründen gewählt. Aufgrund der Vielzahl der Befragten bestand gegenüber der schriftlichen Befragung ein Kosten- (Druck, Versand) sowie ein Bearbeitungsvorteil (Eingabe). Es wurden einige Strategien und Maßnahmen angewandt, um die Rücklaufquote zu erhöhen (u.a. Gestaltung der Anschreiben, Design des Fragebogens, Rückantwortkuvert bei schriftlichen Fragebögen); vgl. Dillmann, Don A. (2007): Mail and internet surveys. The tailored design method. Wiley 2007. In Gesprächen mit Gewerkschaftsvertretern wurde auf die Zielsetzung der Befragung hingewiesen und um Unterstützung sowie wenn möglich um Information der Beschäftigten gebeten. Darüber, wie hoch der Anteil der Beschäftigten war, denen die Befragung im Voraus bekannt war, lässt sich keine Aussage treffen. Aus ökonomischen Gründen konnte bei einem Großteil der Beschäftigten keine Nachfassaktion durchgeführt werden. Lediglich die Beschäftigten, die das MiP nutzen, wurden an den Ablauf der Befragung erinnert und erneut zur Teilnahme aufgefordert. Wenn angenommen wird, dass die Erinnerungsnachricht im Befragungszeitraum zur Kenntnis genommen wurde, galt dies damit für knapp ein Drittel der Beschäftigten.

Die Befragung wurde zwischen April 2011 und Mai 2014 in einem mehrstufigen Prozess vorbereitet, bei dem der Fragebogen erarbeitet und getestet wurde. Hierzu gehörte ein umfangreicher Abstimmungsprozess mit allen Interessengruppen und relevanten Gremien. Die Senatorin für Finanzen sowie der Gesamtpersonalrat und die Gewerkschaften im öffentlichen Dienst unterstützten die Befragung. Insbesondere von Arbeitgeberseite sollen vor dem Hintergrund veränderter Ansprüche an die Arbeit und Arbeitsbedingungen Erkenntnisse über Motive, Einstellungen und Bewertungen der Beschäftigten Hinweise für die Entwicklung adäquater personalpolitischer Strategien geben und in den Aufbau einer „Arbeitgebermarke“ einfließen.<sup>51</sup>

Die folgende Tabelle stellt die wichtigsten Phasen der Befragung dar.

**Abb. 5: Vorbereitung und Durchführung der Befragung**

<b>Zeitraum</b>	<b>Projektphasen</b>
26.05.2011	Vorstellung des Projekts bei der Senatorin für Finanzen
2011/2012	Information der Verwaltungsleiter/-innen in der Planungsphase durch die Senatorin für Finanzen
07.05.2012	Fokusgruppe mit Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen der bremischen Verwaltung hinsichtlich „Staatsdiener-“ und „Dienstleister“-Werten (zusammen mit der Sfb-Projektgruppe, mit dem Ziel wichtige Fragestellungen zu identifizieren); anschließend Diskussion und Erstellung des Fragebogens
Juni/Juli 2012	Diskussion des Fragebogens mit der Senatorin für Finanzen, dem Gesamtpersonalrat und universitären Experten (Universität Hamburg; Universität Wien)
29.08.2012	Vorstellung beim Gesamtpersonalrat, Arbeitskreis Personalentwicklung und Beschäftigtenbefragungen, anschließend Überarbeitung des Fragebogens
27.11.2012	Fokusgruppe: Pretest der schriftlichen Version des Fragebogens, anschließend Überarbeitung des Fragebogens, Fertigstellung der online-Version für den Pretest
Juli/August 2013	Pretest des online-Fragebogens
19.09.2013	Auswertungstreffen des Pretests mit der Senatorin für Finanzen und dem Gesamtpersonalrat, anschließend: Erstellung der Endfassung des Fragebogens
Juni - November 2013	Abstimmung mit der Landesbeauftragten für den Datenschutz
21.11.2013	Präsentation des Projektes, Personalräteversammlung der Freien Hansestadt Bremen
11.02.2014	Senatsbeschluss am 11.02.2014, anschließend Information der Verwaltungsleiter/-innen über den konkreten Ablauf der Befragung durch die Senatorin für Finanzen
Februar – Mai 2014	Gespräche mit Gewerkschaftsvertretern, Personalräten, Präsentation auf Regionalen Dienstbesprechungen KiTa Bremen
Mai 2014	Information und Ankündigung der Beschäftigtenbefragung im Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal (MiP)
06.05.2014 – 06.06.2014	Durchführung der online-Befragung und der schriftlichen Befragung
Oktober 2014 – Oktober 2015	Information über Teilergebnisse und Begleitung der Berichterstellung in einer Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen der Senatorin für Finanzen und des Gesamtpersonalrats

Die Beschäftigten wurden über drei Zugangswege erreicht: Diejenigen, die das MiP (Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal der Freien Hansestadt Bremen) nutzen, erhielten dort eine Nachricht mit direktem Link zur online-Befragung. Diejenigen, die einen dienstlichen PC nutzen, erhielten ebenso wie das Lehrpersonal an Schulen ein Anschreiben mit Hinweis auf die online-Befragung sowie einen

<sup>51</sup> Vorlage für die Sitzung des Senats am 11.02.2014: „Public Service Motivation – Der öffentliche Dienst im Umbruch. Selbstverständnis und Arbeitgeberbild in der Freien Hansestadt Bremen“.

individuellen Zugangscode. Personen ohne PC-Arbeitsplatz bzw. ohne Zugang zu einem PC-Arbeitsplatz erhielten den schriftlichen Fragebogen mit der Hauspost. Dieser konnte nach dem Ausfüllen direkt an die Universität Bremen gesandt werden. Eine Ausnahme stellten die Kindertagesstätten dar; dort wurde die Verteilung über die KiTa-Leitungen organisiert.

**Abb. 6: Zugangswege zur Befragung**

<b>Art des Zugangs</b>	<b>Beschäftigte</b>
Online: MiP	7.248
Schriftliches Anschreiben mit Zugangsdaten und Verweis auf online-Zugang	13.590
Schriftliches Anschreiben mit schriftlichem Fragebogen	2.819
<b>Gesamt</b>	<b>23.657</b>

Dem Fragebogen lag ein Anschreiben bei, in dem auf den Hintergrund und die Zielsetzung der Befragung eingegangen und um Teilnahme aller Beschäftigten und Beschäftigtengruppen geworben wurde. Darüber hinaus wurde auf die Beteiligung des Gesamtpersonalrats und der Landesbeauftragten für den Datenschutz im Vorfeld der Befragung hingewiesen. Ebenso wurde auf die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Gewährleistung der Anonymität hingewiesen. So wurde zugesichert, dass kein Bezug zu bestimmten Personen oder einzelnen Organisationseinheiten hergestellt werden kann.

Die Befragung wurde über das Bremer Online-Befragungstool der Senatorin für Finanzen abgewickelt (nach der Anmeldung erschienen die Fragen mit dem Hintergrundbild des Hauptgebäudes der Universität Bremen, um auch visuell die Neutralität der Befragung zu verdeutlichen).

Das Ausfüllen des Fragebogens erfolgte während der Arbeitszeit am Arbeitsplatz. Die Dauer der Befragung war auf ungefähr 30 Minuten angesetzt. Während des Zeitraums der Befragung war ein per E-Mail und telefonisch erreichbarer Support an der Universität Bremen eingerichtet.

## 4. Rücklaufquote

An der Befragung haben insgesamt 4.753 Beschäftigte teilgenommen. Damit wurde eine Rücklaufquote von insgesamt 20,3 % erreicht. Die Beteiligung der Beschäftigten, die zur online-Teilnahme aufgefordert wurden, lag bei 18,9 %. Der Rücklauf bei den gedruckten Fragebögen lag bei 31,6 %.

**Abb. 7: Rücklaufquoten nach Zugang zur Befragung**

	Beschäftigte	Rückläufe	Rücklaufquote
Angeschriebene Personen	23.657		
nicht erreichte Personen <sup>52</sup>	298		
Erreichte Personen	23.359	4.753	20,3 %
MiP und /oder Anschreiben mit Zugangsdaten	20.838	3.890	18,9 %
Anschreiben mit gedrucktem Fragebogen	2.819	863	31,6 %

Die Rücklaufquote wird mit 20,3 %, also einem Fünftel der Beschäftigten, insgesamt als gut eingeschätzt. Zum Vergleich: An der verwaltungsintern durchgeführten und vom Umfang her vergleichsweise kurzen Befragung zur Erhebung des Migrationshintergrundes im Sommer 2013 haben sich 22,6 % der Beschäftigten beteiligt.<sup>53</sup> Der gewählte Zugang wirkt sich deutlich auf die Rücklaufquote aus. Mit 31,6 % ist der Rücklauf in den vier schriftlich befragten Betrieben und Anstalten, trotz Verzichts auf eine Erinnerung, als erfreulich hoch einzuschätzen.

Bei der Interpretation der Rücklaufquote in dem Sinne, wie „gut“ oder zufriedenstellend“ diese ist, müssen neben der Befragungsmethodik und dem Befragungsablauf weitere Aspekte berücksichtigt werden. Zum einen handelte es sich um die erste den gesamten bremischen öffentlichen Dienst umfassende Beschäftigtenbefragung, die Themen wie „Arbeitszufriedenheit“ behandelte; zum anderen handelte es sich nicht um eine „klassische“ Mitarbeiterbefragung. Dies könnte zum einen die Rücklaufquote verringern, da vermutet wird, dass keine Konsequenzen im Sinne von Verbesserungsmaßnahmen erfolgen und diese ja auch nicht in Aussicht gestellt wurden; zum anderen könnte sich die Rücklaufquote erhöhen, da die Beschäftigten von der Universität Bremen eher erwarten könnten, dass die Ergebnisse „neutral“ dargestellt werden. Ob einer der beiden Effekte zutrifft oder ob beide zugleich, kann nicht abgeschätzt werden. Weiterhin könnten Datenschutzaspekte eine Rolle bei der Entscheidung für die Teilnahme gespielt haben.<sup>54</sup>

Des Weiteren könnte es sein, dass sich situative Umfeldfaktoren auf die Teilnahmebereitschaft ausgewirkt haben. Inhalte des Fragebogens waren u.a. die Veränderungen des Staates als Arbeitgeber sowie die Zufriedenheit mit der Arbeitgeberin. Angesichts eines Umfeldes, in dem z.B. Besoldungserhöhungen nicht umgesetzt oder verzögert werden und weitere Personaleinsparungen zu erwarten sind, könnten sich solche Faktoren auf die Teilnahmebereitschaft negativ ausgewirkt haben. Der Befragungszeitraum war allerdings so gelegen, dass unmittelbar zuvor keine solchen Beschlüsse oder

<sup>52</sup> Briefe, die nicht zugestellt werden konnten z.B. aufgrund von Austritt aus dem öffentlichen Dienst oder Dienststellenwechsel.

<sup>53</sup> Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2014): Bremische Beschäftigtenstruktur und Migrationshintergrund. Ergebnisbericht zur Beschäftigtenbefragung. Bremen, S. 7.

<sup>54</sup> So war die Frage nach der Gewährleistung der Anonymität - trotz Datenschutzkonzepts - eine häufige Frage, die an den Support gestellt wurde. Es kann vermutet werden, dass die Vergabe eines individuellen Zugangscodes und damit die Möglichkeit des erneuten Aufrufens einer begonnenen Umfrage durchaus kontraintuitiv im Hinblick auf die gegebene Anonymitätsgarantie erscheint.



Maßnahmen getroffen wurden. Insgesamt erscheint der Befragungszeitraum im Rückblick als sehr günstig gelegen.

Die Teilnahmebereitschaft kann ebenfalls davon abhängen, wie häufig und mit welchen Zielsetzungen Befragungen in bestimmten Bereichen durchgeführt werden. Im August 2013 wurden alle Beschäftigten wie erwähnt bereits zum Thema „Migrationshintergrund“ befragt. Zum anderen gibt es bestimmte Bereiche, die anscheinend häufiger Gegenstand von bereichsspezifischen Befragungen sind (z.B. durchgeführt durch Studierende der Hochschule für öffentliche Verwaltung bei der Polizei).

Auch die Spezifika des Fragebogens könnten sich auf die Teilnahmebereitschaft ausgewirkt haben. Der Fragebogen (schriftlich: 16 Seiten) war lang und die benötigte Zeitdauer lag daher mit ca. einer halben Stunde relativ hoch. Zudem könnten sich sowohl die Art des Gegenstandes (Frage nach z.T. sehr persönlichen Einschätzungen, Motivation) als auch die aufgrund der behandelten Themenstellungen eventuell als „abstrakt“ und „schwierig“ wahrgenommenen Fragen auf die Teilnahmebereitschaft ausgewirkt haben.

Weiterhin könnten sich bestimmte Personalgruppen wie das Lehrpersonal, die Polizisten und Polizistinnen, das Feuerwehrpersonal, das Steuerpersonal, die ErzieherInnen oder z.B. die Reinigungskräfte durch die Inhalte der Befragung weniger angesprochen gefühlt haben als das Verwaltungspersonal. Hier ist die große Heterogenität der angesprochenen Beschäftigten im öffentlichen Dienst bei der Einschätzung der Rücklaufquote zu berücksichtigen. Die dargestellten Faktoren sind eher Einwände gegen die Annahme, dass eine hohe Rücklaufquote erzielt werden könnte. Sie legen zudem nahe, dass in unterschiedlichen Bereichen unterschiedlich hohe Rücklaufquoten erzielt werden können.

Der These, dass sich bestimmte Personalgruppen nicht beteiligen, kann angesichts der Tatsache, dass sich in den schriftlich befragten Bereichen größtenteils Reinigungspersonal, Küchenpersonal, technisches Personal, ErzieherInnen und sonstiges Personal, z.B. GärtnerInnen befinden, nicht gefolgt werden. Es ist vielmehr zu vermuten, dass eine noch höhere Rücklaufquote durch eine flächendeckende Information über die Befragung im Vorfeld sowie eine erneute Aufforderung zur Befragung hätte erzielt werden können. Dies könnte bei weiteren Befragungen gegebenenfalls berücksichtigt werden.

Die Rücklaufquote bei den direkt über das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterportal erreichten Beschäftigten ist deutlich höher als die durch das schriftliche Anschreiben erreichten Beschäftigten mit Verweis auf den online-Zugang. Die Rücklaufquote in den senatorischen Behörden und Landesämtern beträgt zum Beispiel 49,2 %.<sup>55</sup> Die Rücklaufquoten in den einzelnen Personalgruppen fallen sehr unterschiedlich aus: Im Vergleich zur Grundgesamtheit ist das Verwaltungspersonal stärker in der Befragung vertreten. Beim über das Online-Portal erreichbaren Steuerpersonal beträgt die Quote 28,5 %. Dagegen fällt die Rücklaufquote wie zu erwarten bei der großen Personalgruppe Lehrpersonal (8,6 %) deutlich niedriger aus. Bei den Lehrerinnen und Lehrern ist zu berücksichtigen, dass diese ihren PC im häuslichen Bereich haben, eine Teilnahme am „Arbeitsplatz Schule“ im räumlichen Sinne vermutlich eher nicht erfolgte.

---

<sup>55</sup> Quote aus Angabe „Ich arbeite in einer senatorischen Behörde oder Landesamt“, verglichen mit Anzahl der Beschäftigten in den senatorischen Behörden (ohne Senator für Kultur, Senator für Gesundheit: ca. 100 Beschäftigte) sowie Statistisches Landesamt, Landesamt für Denkmalpflege, Landesamt für Verfassungsschutz, GeoInformation, LMTVet, Landesuntersuchungsamt (Quelle: Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2011): Personalbericht 2011. Band III. Bericht über die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes 2010, Bremen, S. 26).

**Abb. 8: Rückläufe nach Personalgruppen und Bereichen**

Personalgruppe	Anzahl
Verwaltungspersonal	1.738
Steuerpersonal	288
Polizei und Feuerwehr	441
Justizpersonal / Justizvollzugspersonal	254
Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit	632
Lehrpersonal	481
Personal der Gesundheitspflege	22
Technisches Personal	366
Raumpflege und Küchenhilfepersonal	155
Personal im Kulturbereich u. außerschulische Bildung	75
Sonstiges Personal	280
<b>Insgesamt</b>	<b>4.732</b>

Ressort/Bereich	Anzahl
Ressortunabhängige und kleine Dienststellen, Sen.f. Gesundheit / Sen.f. Kultur	248
Eigenbetriebe, Anstalten, Stiftungen, Sonderhaushalte	1.457
Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft	672
Die Senatorin für Finanzen	540
Der Senator für Inneres und Sport	623
Der Senator für Justiz und Verfassung	278
Die Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen	392
Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr	332
Der Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen	139
<b>Insgesamt</b>	<b>4.681</b>

Tätigkeitsbereich	Anzahl
Senatorische Behörde oder Landesamt	1.119
Kommunales Amt	323
Schule	499
Gericht / Staatsanwaltschaft	196
Polizeidienststelle / Feuerwehr	440
Kindertagesstätte	501
Universität, Hochschule	425
In keinem dieser Bereiche	1178
<b>Insgesamt</b>	<b>4.681</b>

**Abb. 9: Persönliche und tätigkeitsbezogene Merkmale in Grundgesamtheit und Befragung**

	Grundgesamtheit <sup>56</sup>	Befragung
<b>Geschlecht</b>		
männlich	43,3 %	42,5 %
weiblich	56,7 %	57,5 %
<b>Altersgruppen</b>		
bis 25 Jahre	2,4 %	4,4 %
26 bis 34 Jahre	16,5 %	13,6 %
35 bis 44 Jahre	21,5 %	20,6 %
45 bis 54 Jahre	31,0 %	36,3 %
über 55 Jahre	28,7 %	25,1 %
<b>Statusgruppen</b>		
Beamte	48,1 %	38,1 %
Arbeitnehmer	51,9 %	61,9 %
<b>Personalgruppen<sup>57</sup></b>		
Verwaltungspersonal	24,1 %	36,7 %
Polizei	9,7 %	9,3 %
Feuerwehr	1,9 %	
Justizpersonal /Justizvollzugspersonal	4,4 %	5,4 %
Lehrpersonal	24,8 %	10,2 %
Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit	8,7 %	13,4 %
Technisches Personal	5,0 %	7,7 %
Steuerpersonal	3,8 %	6,1 %
Raumpflege- und Küchenhilfepersonal	4,0 %	3,3 %
Sonstiges Personal	13,7 %	8,0 %
<b>Ressort / Bereich</b>		
Bürgerschaft, Senatskanzlei, andere ressortunabhängige und kleine Dienststellen, Der Senator für Kultur, Der Senator für Gesundheit	3,4 %	5,4 %
Eigenbetriebe, Anstalten, Stiftungen, Sonderhaushalte	29,8 %	26,0 %
Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft	25,9 %	19,3 %
Die Senatorin für Finanzen	7,1 %	11,7 %
Der Senator für Inneres und Sport	16,2 %	13,3 %
Der Senator für Justiz und Verfassung	6,1 %	5,9 %
Die Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen	5,5 %	8,3 %
Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr	4,0 %	7,1 %
Der Senator für Wirtschaft, Arbeit, Häfen	1,9 %	3,0 %

<sup>56</sup> Quelle: Senatorin für Finanzen: Jahresberichtsdatenbank 2013. Die Angaben zu Geschlecht, Alters- und Statusgruppen enthalten in der Grundgesamtheit das wissenschaftliche Personal der Hochschulen, das nicht befragt wurde.

<sup>57</sup> Die Kategorien in der Befragung unterscheiden sich etwas von den aufgeführten Kategorien für die Grundgesamtheit. So konnte nicht zwischen Polizei und Feuerwehr differenziert werden. Die Kategorie Raumpflegepersonal enthält auch Küchenhilfepersonal, das Erziehungs- und Betreuungspersonal für Jugendliche auch Sozialarbeit; zudem gibt es die Kategorie Kulturbereich und außerschulische Bildung, die hier dem Sonstigen Personal zugeordnet wird.

Da es sich um eine Vollerhebung handelt, besteht das Problem der Repräsentativität einer Stichprobe nicht. Es könnte sich allerdings die Frage stellen, ob die Ergebnisse des Fünftels der Bremer Beschäftigten für alle Beschäftigten verallgemeinerbar sind. Auf den ersten Blick drängen sich keine plausiblen Gründe auf, warum es systematische Ausfälle in Bezug auf die interessierenden Merkmale gegeben haben sollte (z.B., indem sich generell besonders Zufriedene oder aber auch besonders Unzufriedene in höherem Maße beteiligt haben). Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Beschäftigte beteiligt haben, nach Bereichen deutlich ungleich verteilt. So könnten die unterschiedlich hohen Rücklaufquoten in den einzelnen Bereichen die Ergebnisse beeinflussen. So haben sich bei den Statusgruppen vergleichsweise mehr Arbeitnehmer als Beamte an der Befragung beteiligt. Dies hängt nicht mit dem Beschäftigungsverhältnis an sich, sondern mit der unterschiedlich hohen Beteiligung der verschiedenen Personalgruppen an der Befragung zusammen. So ist das Verwaltungspersonal sehr stark vertreten, ebenso das Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit; das Lehrpersonal hat sich hingegen deutlich schwächer beteiligt. Auch wenn dies, wie geschil- dert, überwiegend der Erreichbarkeit und dem Zugang geschuldet sein dürfte, folgt daraus, dass bei Betrachtung von Gesamtwerten, wenn es deutliche Unterschiede zwischen den Personalgruppen gibt, nur mit Vorsicht auf die Gesamtbeschäftigten geschlossen werden kann.

Bei den Ergebnissen werden daher neben den Werten für Insgesamt weitere Auswertungen, insbe- sondere nach Personalgruppen, dargestellt. Die Personalgruppen und Bereiche sind so stark besetzt, dass sie für alle erhobenen Themenbereiche statistische Auswertungen erlauben. So kann geprüft werden, ob und inwieweit sich bestimmte Gruppen von Beschäftigten in Bezug auf die erhobenen Merkmale unterscheiden.

Nach einer Betrachtung der Personalgruppen, Ressorts-/Bereichszugehörigkeiten und Tätigkeitsbe- reiche lässt sich feststellen:

- In der Personalgruppe Lehrpersonal sind 90 % der Befragten Lehrerinnen und Lehrer an Schulen im Bereich der Senatorin für Bildung und Wissenschaft.
- In der Personalgruppe Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit sind 75 % der Be- fragten in Kindertagesstätten tätig.
- In der Personalgruppe Polizei und Feuerwehr lässt sich der jeweilige Anteil auf diese Weise nicht ermitteln. Nach einem Vergleich der Anteile in den einzelnen Laufbahn- und Entgelt- gruppen mit den jeweiligen Anteilen bei Polizei und Feuerwehr insgesamt<sup>58</sup> sind mindestens 85 % der Befragten Polizistinnen und Polizisten. Gegebenenfalls könnte der Anteil aber noch höher liegen, da die Gewerkschaft der Polizei die Durchführung der Befragung unterstützt hat.

---

<sup>58</sup> Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2011): Personalbericht 2011 Band I, Jahresbericht zu Personalstruktur und Personalausgaben des Jahres 2010, Anhang S. 2 und S. 3.

## 5. Übersicht über die Themen der Befragung

Abb. 10: Themen und Items der Befragung im Überblick

Public Service Motivation (PSM)			
Attraktivität von Politik und Politikgestaltung	Gemeinwohlorientierung	Uneigennützigkeit / Altruismus	Soziales Mitgefühl
<ul style="list-style-type: none"> <li>Public Service Motivation insgesamt</li> </ul>			

Wertorientierungen und Bewertung der Arbeit			
In Bezug auf die berufliche Tätigkeit			
extrinsisch	intrinsisch	altruistisch	sozial
<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>Hohes Einkommen</li> <li>Gute Sozialleistungen und Absicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interessante Tätigkeit</li> <li>Selbstständiges Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tätigkeit hilft anderen Menschen</li> <li>Tätigkeit ist für die Gesellschaft nützlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gutes Arbeitsklima / Kollegialität</li> <li>Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li> <li>Chancengleichheit</li> </ul>
extrinsisch / intrinsisch			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gute Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitszufriedenheit insgesamt</li> </ul>			

In Bezug auf die Aufgabenerledigung		
aufgabenorientiert		mitarbeiterorientiert
Idealtypus „Staatsdiener“	Idealtypus „Dienstleister“	Idealtypus „Mitarbeiter“
<ul style="list-style-type: none"> <li>Absicherung der Interessen der eigenen Organisationseinheit gegenüber anderen Organisationseinheiten</li> <li>Unparteiliches Handeln / Sicherstellung Objektivität</li> <li>Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes</li> <li>Umsetzung der Vorgaben / des politischen Auftrags</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gute Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten</li> <li>Bereitschaft zu Veränderungen/ Innovation</li> <li>Stetige Verbesserung von Arbeitsprozessen</li> <li>Vermeidung von unnötiger Bürokratie</li> <li>Wirtschaftlichkeitsdenken</li> <li>Service- und Kundenorientierung</li> <li>Transparenz und Offenheit nach außen, Einbeziehung von Bürgern/-innen / externen und internen Kunden/-innen</li> <li>Ergebnisorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gutes Arbeitsklima</li> <li>Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung / Vorgesetzte</li> <li>Beteiligung und Förderung der Beschäftigten</li> <li>Wertschätzung und Anerkennung durch die Politik / Öffentlichkeit</li> </ul>
Idealtypus „Experte“		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohes Qualitätsbewusstsein</li> <li>Einhaltung fachlicher Standards / professionelle Aufgabenerledigung</li> <li>Wirksamkeit / Nachhaltigkeit des Handelns</li> <li>Ausrichtung auf Gemeinwohl</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualität der Aufgabenerledigung insgesamt</li> </ul>		

Arbeitsbelastung			
Ressourcen	Quantität	Qualität	Sozial
<ul style="list-style-type: none"> <li>Äußere Arbeitsbedingungen (Ressourcen, Räumlichkeiten, Arbeitsplatzausstattung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menge der Arbeit</li> <li>Zeitdruck</li> <li>Unregelmäßigkeit der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inhalt der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhalten von Vorgesetzten</li> <li>Verhalten von Kolleginnen</li> <li>Fehlendes Verständnis / mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veränderungsprozesse</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsbelastung insgesamt</li> </ul>			

Arbeitsleistung			
• Einkommen für Leistung	• Ressourcen für Leistung	• Leistung für Organisation	• Leistungsbereitschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einschätzung der eigenen Leistung insgesamt</li> </ul>			

Die Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin		
Arbeitgeberbild		
Externe Bezüge	Verbundenheit	Personalpolitik
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergleich Privatwirtschaft</li> <li>Einschätzung Außenwahrnehmung</li> <li>Empfehlung als Arbeitgeberin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbundenheit mit Arbeitgeberin</li> <li>Tätigkeitsbezug</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fürsorglichkeit</li> <li>Beteiligung</li> <li>Aktivitäten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Bewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin insgesamt</b></li> </ul>		
Zufriedenheit mit Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements		
<ul style="list-style-type: none"> <li>MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gespräche</li> <li>MitarbeiterInnenbeurteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maßnahmen zur Gesundheitsförderung</li> <li>Förderung der Chancengleichheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vereinbarung von Beruf und Familie</li> </ul>

Öffentlicher Dienst und Veränderungen im staatlichen Bereich (mit Vergleichsdaten für den deutschen öffentlichen Dienst)			
Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungserbringung	Organisation öffentlicher Belange	Attraktivität des öffentlichen Dienstes	Leistungsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzielle Rahmenbedingungen</li> <li>Bewältigung gesellschaftlichen Probleme</li> <li>Einsparmöglichkeiten im öffentlichen Dienst</li> </ul>	<p>öffentlich versus privat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Privatisierung staatlicher Aufgaben</li> <li>Qualität öffentlicher Dienstleistungen durch Private</li> <li>Reprivatisierung</li> </ul> <p>Interne Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Privatwirtschaftliche Managementmethoden</li> </ul> <p>Beschäftigungsverhältnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Öffentliche Aufgabenerfüllung durch Beamte oder Arbeitnehmer</li> <li>Beschränkung des Berufsbeamtentums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschäftigungsbedingungen im Vergleich zur Privatwirtschaft</li> <li>Bild in der Öffentlichkeit durch Politik und oberste Leitungsebene</li> <li>Attraktivität als Arbeitgeber für junge Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leistung der Beschäftigten im Vergleich zur Privatwirtschaft</li> <li>Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung trotz Personaleinsparungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Bewertung des Staates als Arbeitgeber</b></li> <li><b>Qualität öffentlicher Dienstleistungen allgemein</b></li> </ul>			

Soziodemographie				
Geschlecht	Alter	Ausländische Staatsangehörigkeit, Migrant/-in	Haushalts- und Familiensituation	Ehrenamtliche Tätigkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>weiblich</li> <li>männlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bis 25 Jahre</li> <li>26 bis 34 Jahre</li> <li>35 bis 44 Jahre</li> <li>45 bis 54 Jahre</li> <li>über 55 Jahre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ja</li> <li>nein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerschaft/Ehe ohne Kind/Kinder im Haushalt</li> <li>Partnerschaft/Ehe mit Kind/Kindern im Haushalt</li> <li>Alleine im Haushalt</li> <li>Mehrere Personen im Haushalt (z.B. Wohngemeinschaft)</li> <li>Alleinerziehend</li> <li>Sorge für pflegebedürftige Angehörige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ja</li> <li>nein</li> </ul>
Höchster Schulabschluss		Beruflicher Ausbildungsabschluss		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Schule beendet ohne Abschluss</li> <li>Volks-/Hauptschulabschluss bzw. Polytechnische Oberschule mit Abschluss 8. oder 9. Klasse</li> <li>Fachhochschulreife (Abschluss einer Fachoberschule etc.) oder Abitur bzw. Erweiterte Oberschule mit Abschluss 12. Klasse (Hochschulreife)</li> <li>Anderen Schulabschluss</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Keinen beruflichen Ausbildungsabschluss</li> <li>Beruflich-betriebliche Anlernzeit mit Abschluszeugnis, aber keine Lehre, Teilfacharbeiterabschluss</li> <li>Abgeschlossene Lehre</li> <li>Berufsfachschulabschluss, Fachschulabschluss, Meister-, Techniker- oder gleichwertiger Fachschulabschluss</li> <li>Fachhochschulabschluss oder Hochschulabschluss</li> <li>Anderen beruflichen Ausbildungsabschluss</li> </ul>		

Hauptberufliche Tätigkeit in der Privatwirtschaft	Beschäftigungsbeginn im öffentlichen Dienst	Dauer jetzige Tätigkeit	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nein</li> <li>▪ ja, weniger als 5 Jahre</li> <li>▪ ja, 5 bis 10 Jahre</li> <li>▪ ja, länger als 10 Jahre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1960 bis 1969</li> <li>▪ 1970 bis 1979</li> <li>▪ 1980 bis 1989</li> <li>▪ 1990 bis 1999</li> <li>▪ 2000 bis 2004</li> <li>▪ 2005 bis 2009</li> <li>▪ 2010 und später</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ weniger als 2 Jahre</li> <li>▪ 2 bis 5 Jahre</li> <li>▪ 6 bis 10 Jahre</li> <li>▪ länger als 10 Jahre</li> </ul>	
		<b>Wechselwunsch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aktives Umsehen nach neuer Tätigkeit in den letzten 12 Monaten, wenn ja:</li> <li>▪ innerhalb des bremischen öffentlichen Dienstes</li> <li>▪ im sonstigen öffentlichen Dienst</li> <li>▪ in der Privatwirtschaft</li> </ul>	
Personalgruppen	Ressort / Bereich	Tätigkeitsbereiche	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verwaltungspersonal</li> <li>▪ Steuerpersonal</li> <li>▪ Polizei und Feuerwehr</li> <li>▪ Justizpersonal / Justizvollzugspersonal</li> <li>▪ Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit</li> <li>▪ Lehrpersonal</li> <li>▪ Technisches Personal</li> <li>▪ Raumpfleger- und Küchenhilfepersonal</li> <li>▪ Personal im Kulturbereich und außerschulische Bildung</li> <li>▪ Sonstiges Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressortunabhängige und kleine Dienststellen, Der Senator für Gesundheit / Der Senator für Kultur</li> <li>▪ Eigenbetriebe, Anstalten, Stiftungen, Sonderhaushalte</li> <li>▪ Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft</li> <li>▪ Die Senatorin für Finanzen</li> <li>▪ Der Senator für Inneres und Sport</li> <li>▪ Der Senator für Justiz und Verfassung</li> <li>▪ Die Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen</li> <li>▪ Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr</li> <li>▪ Der Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Senatorische Behörde oder Landesamt</li> <li>▪ Kommunales Amt</li> <li>▪ Schule</li> <li>▪ Gericht / Staatsanwaltschaft</li> <li>▪ Polizeidienststelle / Feuerwehr</li> <li>▪ Kindertagesstätte</li> <li>▪ Universität, Hochschule</li> <li>▪ In keinem dieser Bereiche</li> </ul>	
Beamte	Arbeitnehmer	Arbeitszeit	Leitungsfunktion
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laufbahngruppe 1, 1. Einstiegsamt (ehemals einfacher Dienst) oder Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt (ehemals mittlerer Dienst)</li> <li>▪ Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt (ehemals gehobener Dienst)</li> <li>▪ Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst)</li> <li>▪ Richter/-innen</li> <li>▪ Beamtenanwärter/-in im Vorbereitungsdienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entgeltgruppen 01 – 09V, S 2 – S 8</li> <li>▪ Entgeltgruppen 09 – 12, S 9 – S 18</li> <li>▪ Entgeltgruppen 13 – 15 oder AT-Vertrag</li> <li>▪ Arbeitnehmer/-in in der Ausbildung</li> <li>▪ Geringfügige Beschäftigung (450-Euro-Jobs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unter 20 Stunden</li> <li>▪ 20 bis 40 Stunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teamleitung / Abschnittsleitung ohne Personalverantwortung (Leitungsebene 0)</li> <li>▪ Referats-, Sachgebietsleitung, Bereichsleitung eines Betriebes, Leitung einer Kita (Leitungsebene 1)</li> <li>▪ Abteilungsleitung, Geschäftsbereichsleitung eines Betriebes, Leitung einer zentralen Betriebseinheit (Leitungsebene 2)</li> <li>▪ Amts-/Dienststellenleitung, Hauptabteilungsleitung, Schulleitung, Geschäftsführung eines Betriebes, Gerichtspräsident/in, Generalstaatsanwalt (Leitungsebene 3)</li> </ul>
		<b>Beschäftigungsverhältnis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ befristet</li> <li>▪ unbefristet</li> </ul>	<b>Personalverantwortung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 – 9</li> <li>▪ 10 – 25</li> <li>▪ 26 – 50</li> <li>▪ 51 – 100</li> <li>▪ über 100</li> </ul>

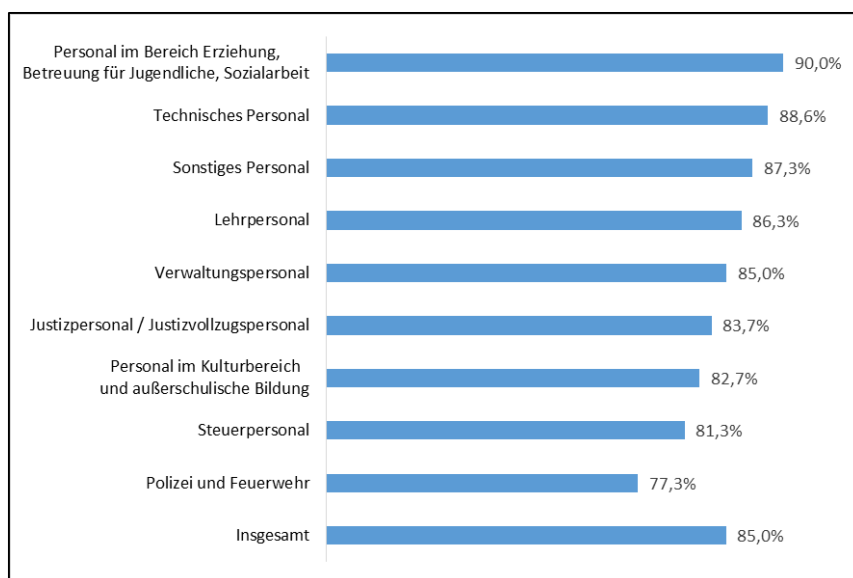
## II. Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die in den Einzelkapiteln detailliert dargestellten Ergebnisse in der Übersicht dargestellt.<sup>59</sup> Die Werte für einzelne Beschäftigtengruppen, die sich zum Teil erheblich unterscheiden, können an dieser Stelle nur selektiv dargestellt werden, sie sind in Kap. III jeweils bei den einzelnen Themen zu finden.

### Arbeitszufriedenheit

Die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer beruflichen Tätigkeit im Allgemeinen ist insgesamt hoch. Frauen sind dabei etwas zufriedener als Männer. Die Arbeitszufriedenheitswerte variieren dabei deutlich nach Status- und Personalgruppen. Der höchste Wert findet sich beim Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit, die geringste Arbeitszufriedenheit ist beim Steuerpersonal sowie bei Polizei und Feuerwehr anzutreffen. Bei der größten Personalgruppe, dem Verwaltungspersonal, liegt die Arbeitszufriedenheit genau im Durchschnitt. Insgesamt haben neben dem Geschlecht und der Zugehörigkeit zu einer Personalgruppe die Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst und die Art des Beschäftigungsverhältnisses (Befristung) sowie die Ausübung einer Leitungsfunktion einen gewissen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Auch die Bewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin übt einen Einfluss auf die Urteile der Beschäftigten hinsichtlich der Zufriedenheit mit ihrer beruflichen Tätigkeit aus. Die Zufriedenheit mit der Personalpolitik beeinflusst also auch die Äußerungen zur Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit insgesamt.

**Abb. 11: Zufriedenheit mit beruflicher Tätigkeit**

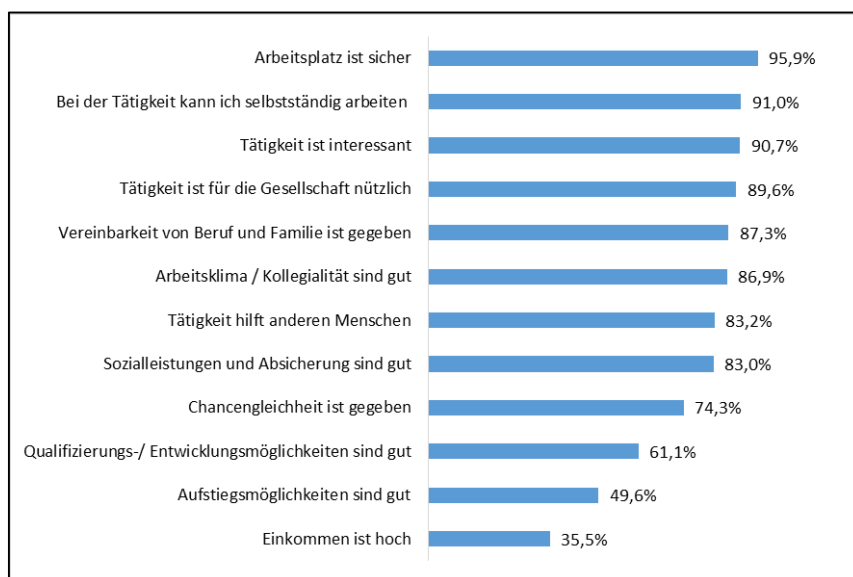


<sup>59</sup> Verwendet wurde durchgängig eine 6er-Skala. In dieser Zusammenfassung werden jeweils die drei „positiven“ Werte dargestellt, also z.B. eher/weitgehend/vollkommen zustimmend, eher/weitgehend/sehr wichtig, eher/weitgehend/sehr stark belastet. Dadurch gehen Informationen zugunsten einer besseren Übersicht und Orientierung verloren. Die detaillierten Auswertungen finden sich in Kap. III und IV.



Bei der Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sollte angegeben werden, inwieweit einzelne Merkmale vorhanden sind. Dies trifft auf Arbeitsplatzsicherheit am meisten zu. Auch die inhaltliche Arbeitsqualität wird hoch bewertet. Selbstständiges Arbeiten, Interessante Tätigkeit und die Nützlichkeit für die Gesellschaft stechen heraus. Dies weist auf eine hohe inhaltliche und Gemeinwohlqualität der Arbeit im öffentlichen Bereich hin. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist größtenteils vorhanden. Chancengleichheit sehen drei Viertel der Beschäftigten als vorhanden an. Im Vergleich am wenigsten gut bewertet wird das Vorhandensein eines hohen Einkommens und von guten Aufstiegsmöglichkeiten. Bei Qualifizierung und Entwicklung fällt die Beurteilung der Beschäftigten insgesamt positiv, aber dennoch gemischt aus.

**Abb. 12: Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen**



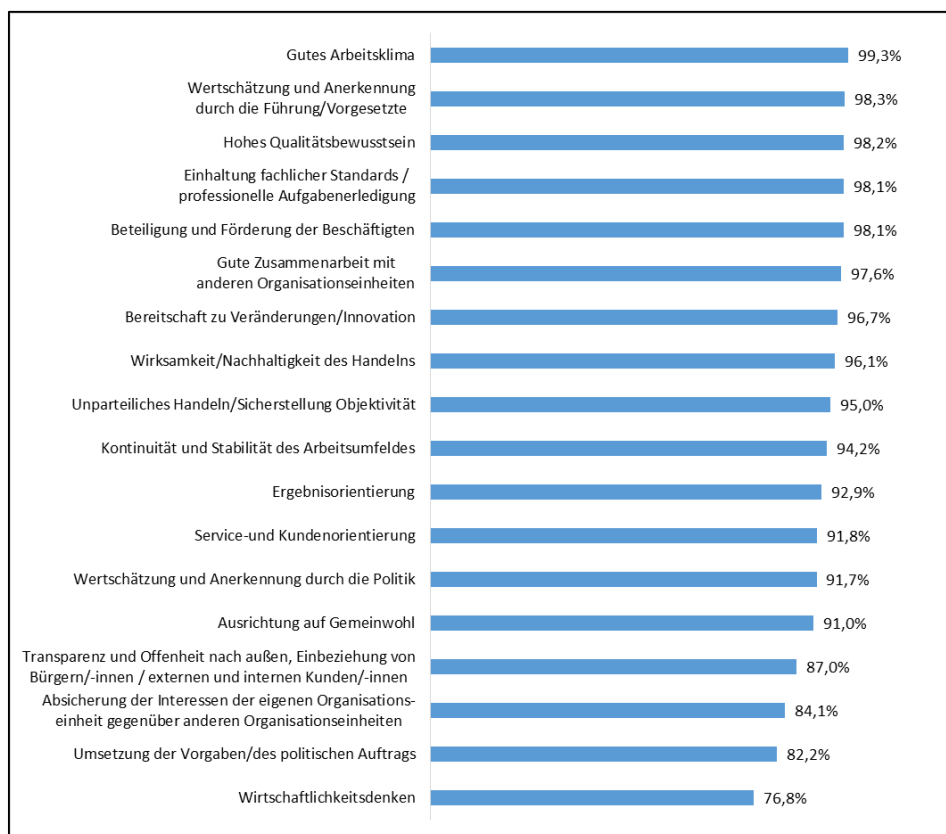
### Werteorientierungen allgemein und im Arbeitskontext

Die Werteorientierungen bezüglich der Arbeit im öffentlichen Dienst wurden allgemein und bezogen auf den konkreten Arbeitskontext abgefragt.

Die Gemeinwohlorientierung ist - mit der hier angewendeten Messmethode, die aus der Literatur zur „Public Service Motivation“ entnommen ist - insgesamt sehr hoch. Wie zu erwarten, ist sie in den senatorischen und gleichgestellten Dienststellen am höchsten. Sie ist aber auch beim Lehrpersonal und bei Polizei / Feuerwehr sehr hoch. Die Attraktivität von Politik und Politikgestaltung ist hingegen gegenüber der Gemeinwohlorientierung deutlich geringer. Dies ist im deutschen Kontext zu erwarten, da hier traditionell die „Neutralität“ des öffentlichen Dienstes und der Verwaltung gegenüber politischen Einflüssen stark verankert und die Rechtsstaatstradition sehr ausgeprägt ist. Die Attraktivität von Politik und Politikgestaltung ist am höchsten in den senatorischen Dienststellen und beim Lehrpersonal; Polizei und Feuerwehr lassen hier im Vergleich eine distanzierte Haltung erkennen. Soziales Mitgefühl ist berufsgruppenspezifisch unterschiedlich ausgeprägt und in den sozialen und pädagogischen Berufen am höchsten ausgeprägt. Die durchgeführten Auswertungen legen die Einschätzung nahe, dass die Public Service Motivation insgesamt stark von Schulbildung, Erfahrung und Verantwortung abhängig ist und eine deutliche berufsgruppenspezifische Komponente aufweist.

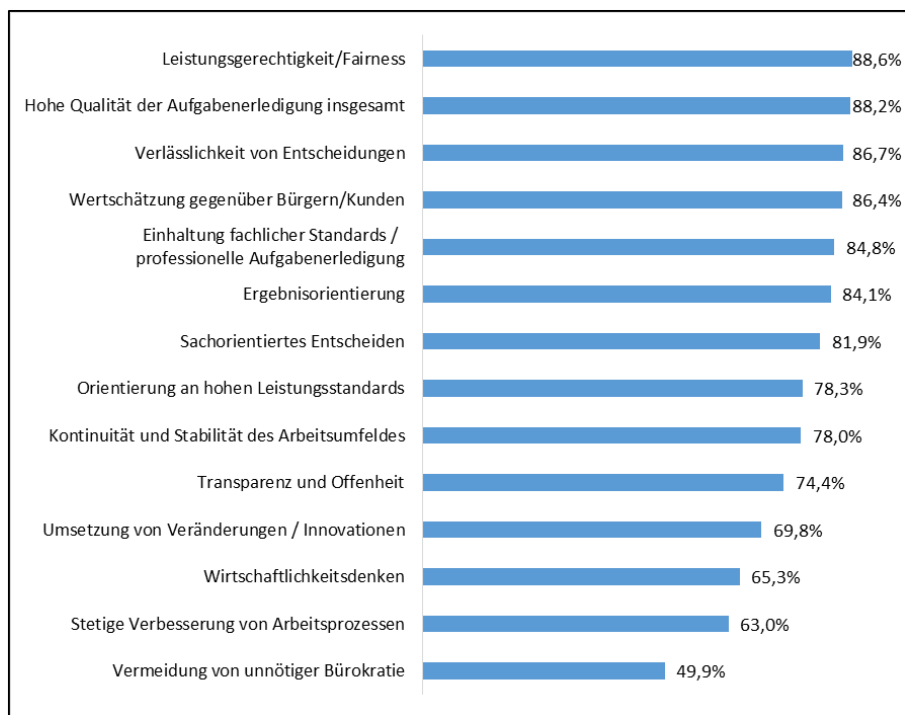
Bewertet werden sollte auch, welche Aspekte für die Aufgabenerledigung als wichtig angesehen werden. Hohes Qualitätsbewusstsein, die Einhaltung fachlicher Standards sowie Unparteiliches Handeln werden als besonders wichtig eingeschätzt; auch schätzen die Beschäftigten ein gutes Arbeitsklima und die Wertschätzung durch die Führung als essenziell ein. Auch Wirtschaftlichkeitsdenken ist eher wichtig, jedoch das Merkmal, das zusammen mit Umsetzung der Vorgaben / des politischen Auftrags als am wenigsten wichtig im konkreten Arbeitskontext eingeschätzt wird.

**Abb. 13: Aspekte der Aufgabenerledigung: Wichtigkeit**



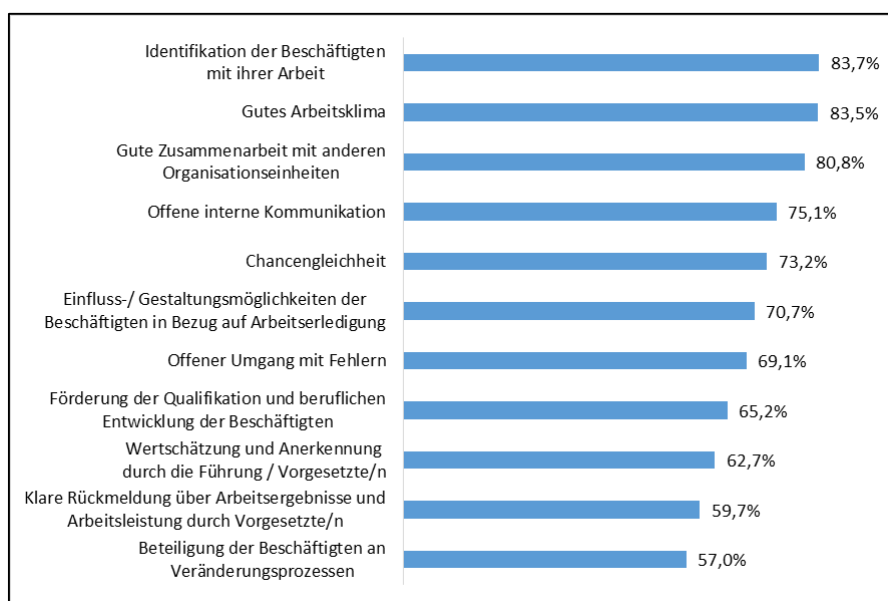
Die vorhandene Qualität der Aufgabenerledigung ist aus Sicht der Beschäftigten hoch. Die Service- und Kundenorientierung in den Aspekten Verlässlichkeit von Entscheidungen und Wertschätzung gegenüber den BürgerInnen/KundInnen fällt hoch aus, der noch zentralere Wert ist hierbei Leistungsgerechtigkeit und Fairness. Beim Vergleich dessen, was als wichtig für die Aufgabenerledigung angesehen wird, mit der Realität (Vorhandensein) gibt es bei Ergebnisorientierung und Wirtschaftlichkeit nur geringe Differenzen; die Beschäftigten beurteilen sie im Hinblick auf die Aufgabenerledigung als ausreichend vorhanden. Innovation ist ein Thema, bei dem sich aus ihrer Sicht ein gewisser Handlungsbedarf erkennen lässt. Dies betrifft auch die Verbesserung von Arbeitsprozessen und die Vermeidung von unnötiger Bürokratie. Auch bei der Einhaltung fachlicher Standards und Professioneller Aufgabenerledigung lässt sich beim Abgleich zwischen Wichtigkeit und Vorhandensein noch auf Verbesserungsmöglichkeiten schließen.

**Abb. 14: Art und Weise der Aufgabenerledigung: Vorhandensein**



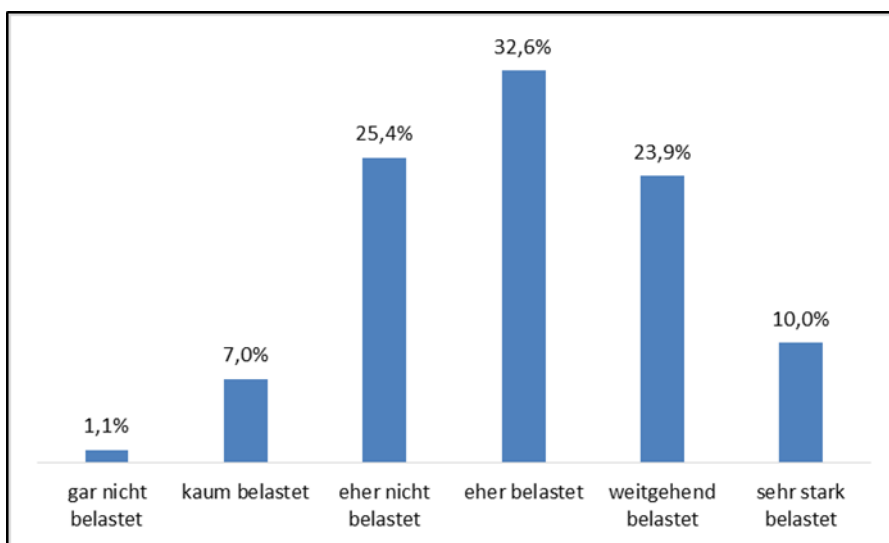
Bei den Merkmalen der Zusammenarbeit und des Miteinanders erzielt die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit den höchsten Wert, gefolgt von Gutem Arbeitsklima und Guter Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten. Durchaus kritisch äußert sich ein Teil der Beschäftigten über die Führungskultur: Dass über Arbeitsergebnisse und Arbeitsleistung eine klare Rückmeldung erfolgt und dass die Beschäftigten an Veränderungsprozessen beteiligt werden, wird am wenigsten zugestimmt. Bei der Wertschätzung durch die Führung besteht bei den durchgeführten Vergleichen die größte Diskrepanz zwischen Wunsch und wahrgenommener Realität.

**Abb. 15: Zusammenarbeit und Miteinander bei der Aufgabenerledigung: Vorhandensein**



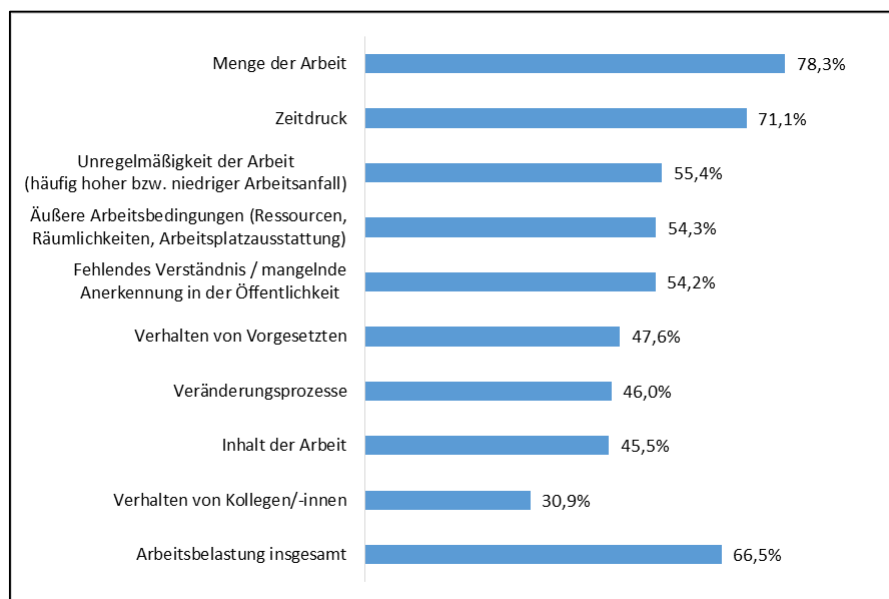
Die Arbeitsbelastung erscheint insgesamt relativ hoch. Zwei Drittel der Beschäftigten geben an, sich körperlich und/oder psychisch durch ihre berufliche Tätigkeit belastet zu fühlen.

**Abb. 16: Arbeitsbelastung Insgesamt**



Für die Arbeitsbelastung spielen Arbeitsmenge und Zeitdruck die größte Rolle. In den älteren Altersgruppen wird dabei die Menge der Arbeit und der Zeitdruck als subjektiv belastender empfunden als in den jüngeren Altersgruppen. Unregelmäßigkeit der Arbeit, fehlendes Verständnis bzw. mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit, äußere Arbeitsbedingungen, das Verhalten von Vorgesetzten und der Inhalt der Arbeit belasten jeweils knapp die Hälfte der Beschäftigten. Als am wenigsten belastend wird insgesamt das Verhalten von Kollegen/-innen wahrgenommen.

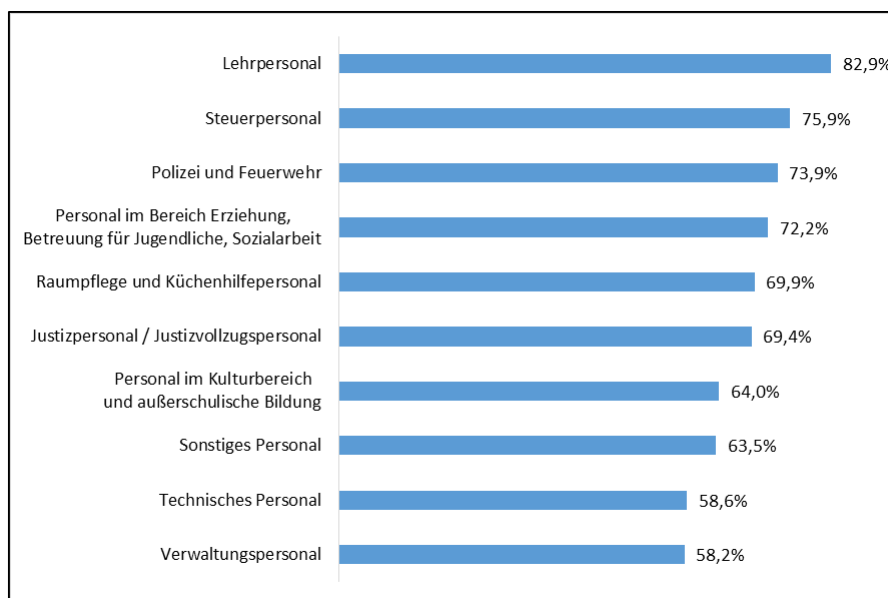
**Abb. 17: Aspekte der Arbeitsbelastung**



Die höchsten Belastungswerte sind im Vergleich der Personalgruppen beim Lehrpersonal zu finden, die im Vergleich geringsten beim Verwaltungspersonal. Die Personaleinsparungen in den letzten beiden Jahrzehnten haben zu einem drastischen Rückgang des Verwaltungspersonals geführt (Reduzie-

rung um ca. die Hälfte in den PEP-gesteuerten Bereichen; vgl. Abb. 3). Vermutlich hat dieser Personalabbau trotz Veränderungen im Aufgabenzuschnitt, in der Arbeitsorganisation und Technisierung zu einer höheren Arbeitsbelastung beim Verwaltungspersonal geführt. Im Vergleich der Personalgruppen relativiert sich diese Zunahme der Arbeitsbelastung ein Stück weit, wenn man die große Gruppe des Verwaltungspersonals in seiner Gesamtheit betrachtet.

**Abb. 18: Arbeitsbelastung nach Personalgruppen**

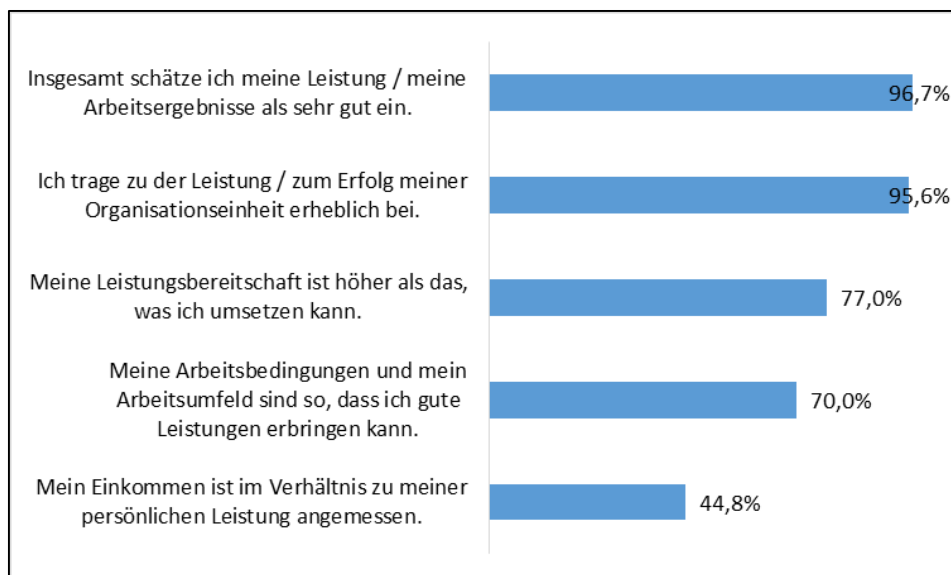


Zwischen Arbeitsbelastung und Arbeitsleistung kann kein Zusammenhang identifiziert werden. Allerdings gibt es einen gewissen negativen Einfluss der Arbeitsbelastung auf die Arbeitszufriedenheit. Die Arbeitsbelastung wirkt sich insbesondere dann auf die Arbeitszufriedenheit aus, wenn das Verhalten der Vorgesetzten als belastend wahrgenommen wird. Der zweitwichtigste Faktor in der Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit ist fehlendes Verständnis und mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit. Die Menge der Arbeit und der Zeitdruck, also die Aspekte, die insgesamt am belastendsten wahrgenommen werden, wirken sich hingegen auf die Arbeitszufriedenheit am wenigsten aus.

### Arbeitsleistung

Bei der konkreten Frage danach, ob ihre persönlichen Arbeitsbedingungen und ihr Arbeitsumfeld so sind, dass sie gute Leistungen erbringen können, stimmt ein Großteil der Beschäftigten zu, aber immerhin fast ein Drittel verneint dies. Dennoch schätzen fast alle Beschäftigten ihre Leistungen und ihren Beitrag zur Leistung der Organisation als hoch ein. Bei der Angemessenheit des Einkommens zur persönlichen Leistung sind die Beschäftigten geteilter Meinung.

**Abb. 19: Leistung**

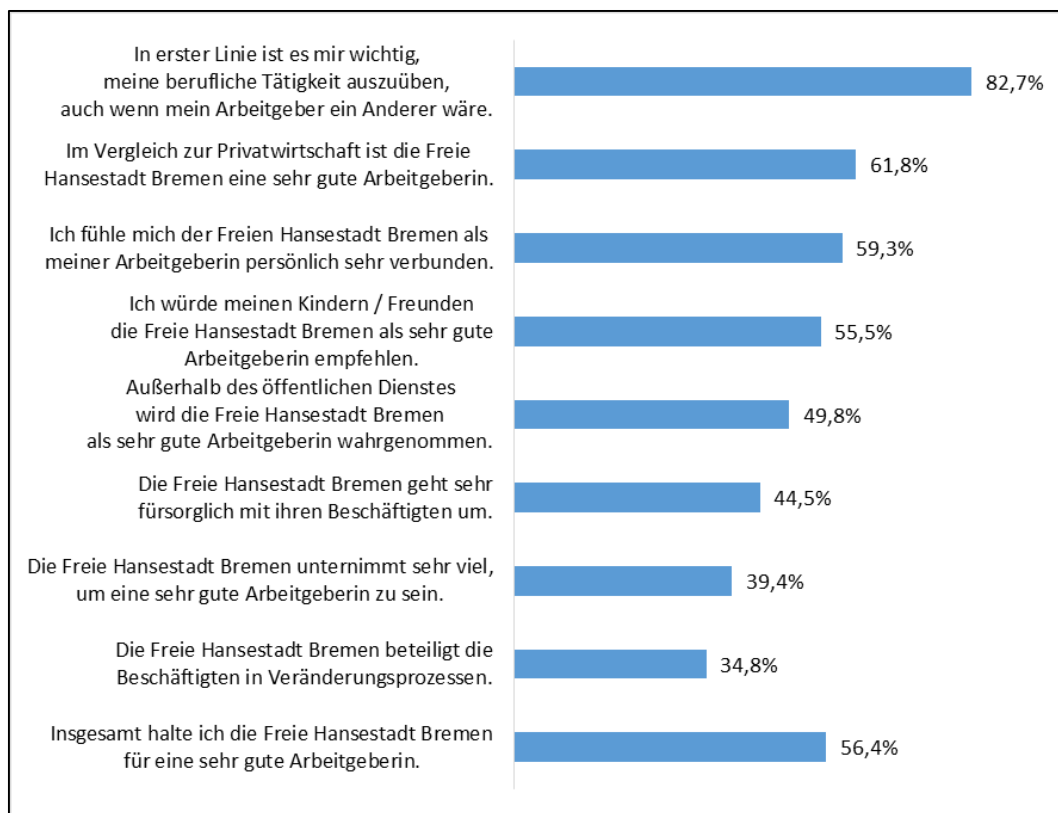


### **Bewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin**

Die knappe Mehrheit der Beschäftigten hält die Freie Hansestadt Bremen für eine sehr gute Arbeitgeberin und würde sie ihren Kindern / Freunden als Arbeitgeberin empfehlen. Hierbei spielt auch eine Rolle, dass die Beschäftigungsbedingungen im bremischen öffentlichen Dienst im Vergleich zur Privatwirtschaft im Allgemeinen als besser, die Arbeitgeberin daher im Vergleich zu alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten als positiver bewertet wird. Die Identifizierung erfolgt in erster Linie über die berufliche Tätigkeit, aber auch die Mehrheit der Befragten fühlt sich mit der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin persönlich verbunden. Das Bild, das sich die Beschäftigten von ihrer Arbeitgeberin machen, schlüpfen sie in eine Außenperspektive, ist gemischt. Die Hälfte glaubt, dass die Freie Hansestadt Bremen als sehr gute Arbeitgeberin wahrgenommen wird.

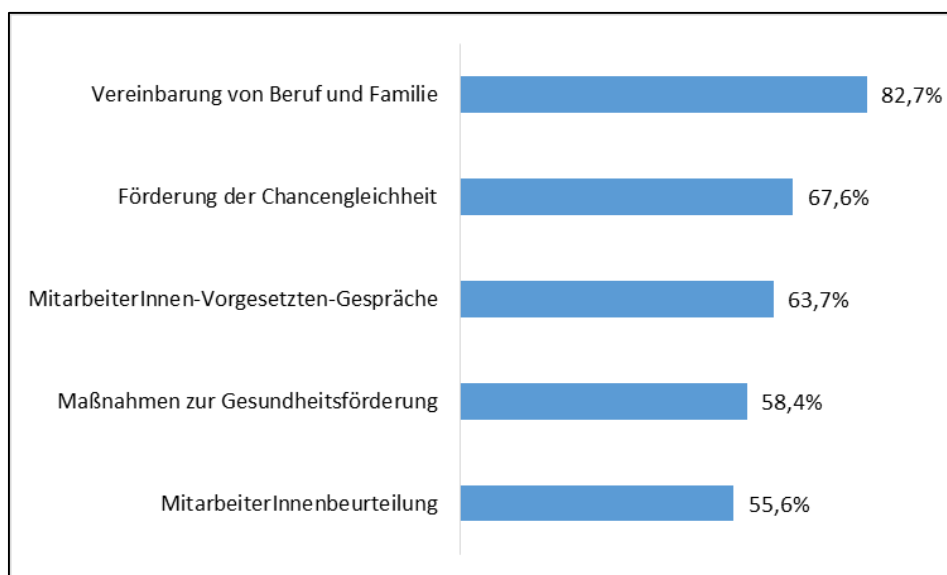
Bei der allgemeinen Bewertung der Personalpolitik schneidet die Freie Hansestadt Bremen vergleichsweise am wenigsten positiv ab. Nur jede/r vierte Beschäftigte schreibt ihr Fürsorglichkeit zu und dass sie viel unternimmt, um eine sehr gute Arbeitgeberin zu sein. Und nur ein Drittel ist der Auffassung, dass die Beschäftigten in Veränderungsprozessen beteiligt werden.

**Abb. 20: Arbeitgeberbild**



Bei den konkreten Fragen nach einzelnen Ansätzen und Instrumenten des Personalmanagements urteilen die Beschäftigten deutlich positiver. Bei der Zufriedenheit mit der Vereinbarung von Beruf und Familie punktet die Freie Hansestadt Bremen. Auch bei der Zufriedenheit mit der Förderung der Chancengleichheit wird mit zwei Dritteln ein insgesamt positiver Wert erreicht. Umgekehrt zeigt sich aber auch, dass ein Drittel mit der Förderung der Chancengleichheit nicht zufrieden ist. Auch für die Gesundheitsförderung gilt, dass zwar die Mehrheit zufrieden ist, ein hoher Anteil aber eben auch nicht. Die Werte variieren wiederum erheblich zwischen den Personalgruppen. Auch für die Personalführungsinstrumente, insbesondere für MitarbeiterInnenbeurteilung, gilt dies.

**Abb. 21: Zufriedenheit mit Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements**



Insgesamt zeigt sich die Freie Hansestadt Bremen als durchaus „gute“ Arbeitgeberin für die meisten Beschäftigten, wobei die Personalpolitik, sicherlich beeinflusst durch die Haushaltskonsolidierungsbemühungen der letzten Jahre, in dieser Hinsicht nicht gut bewertet wird. Die Bewertung der Tarif- und Besoldungspolitik ist allerdings nicht direkt abgefragt worden.

## **Öffentlicher Dienst und Veränderungen im staatlichen Bereich**

### **Die Bewertungen der Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen**

Auch der öffentliche Dienst als Ganzes und die Veränderungen im staatlichen Bereich ganz allgemein sind in den Blick genommen worden. Bezüglich der Leistung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen wird die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten hervorgehoben. Diese leisteten mindestens genauso viel wie Beschäftigte in der Privatwirtschaft. Diese Leistung - das kann gefolgert werden - garantiert aus Sicht der Beschäftigten, dass die Qualität öffentlicher Dienstleistungen im Allgemeinen sehr hoch ist, obwohl die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung aufgrund von Personaleinsparungen als eher nicht mehr gegeben erscheint, und die Rahmenbedingungen öffentlicher Dienstleistungserbringung als negativ bewertet werden. So sind mehr als zwei Drittel der Beschäftigten der Ansicht, dass es keine Einsparmöglichkeiten mehr gibt; die finanziellen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung werden als überwiegend nicht ausreichend angesehen, und dies vor dem Hintergrund, dass die gesellschaftlichen Probleme die Bewältigungsfähigkeit von Staat und Verwaltung auf die Probe stellen.

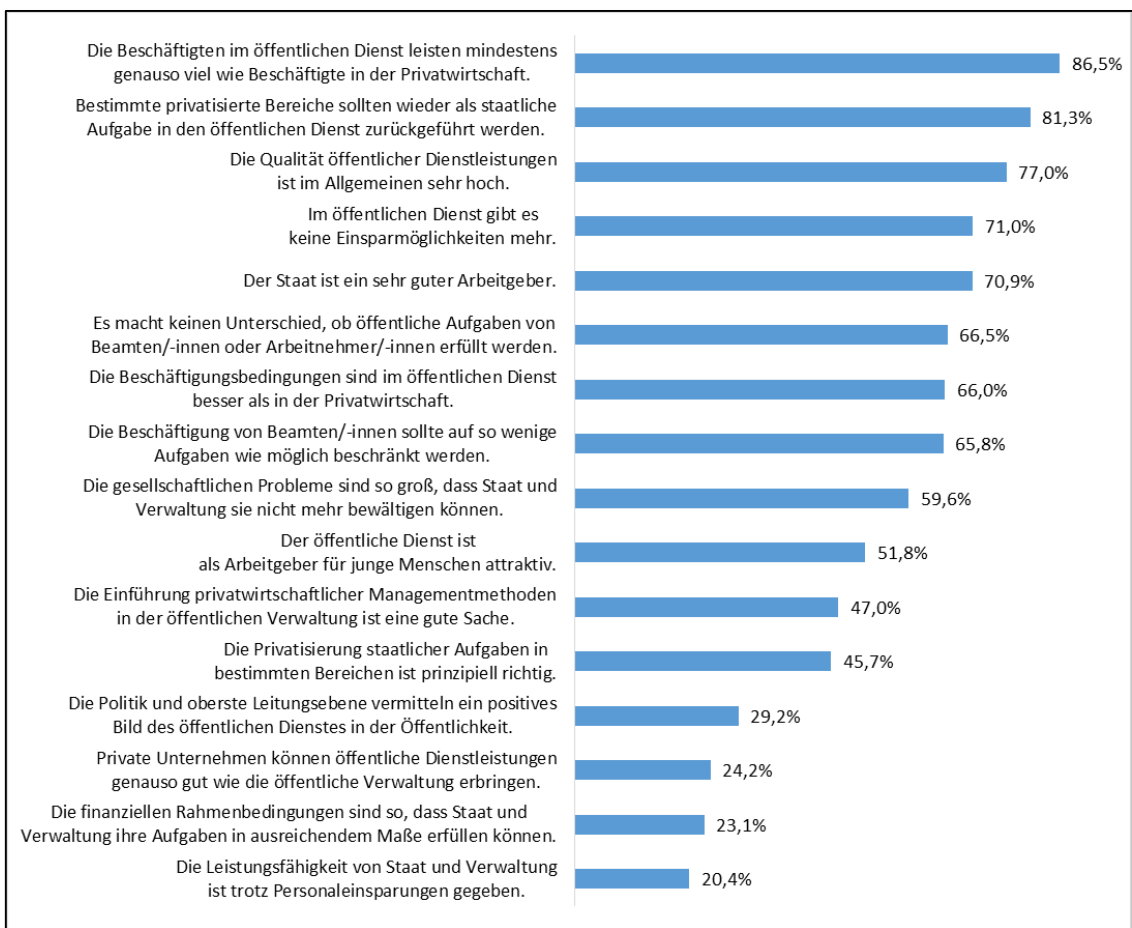
Bezüglich der Privatisierung staatlicher Aufgaben in bestimmten Bereichen ergibt sich ein geteiltes Bild. Für die Rückführung bestimmter privatisierter Bereiche in den Öffentlichen Dienst spricht sich die deutliche Mehrheit der Beschäftigten aus. Die Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden wird teils positiv / teils negativ beurteilt.

Politik und oberste Leitungsebene zeichnen aus Sicht der Beschäftigten ein nicht allzu positives Bild des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit, offensichtlich meinen die Beschäftigten, dass die Kompetenzen, Aufwände und Belastungen der öffentlich Beschäftigten bei der Erbringung der öffentlichen Dienstleistungen nicht ausreichend anerkannt werden.

Einerseits werden also die Kompetenzen der Beschäftigten und des öffentlichen Dienstes für die Erbringung öffentlicher Aufgaben betont; andererseits erscheinen die Rahmenbedingungen, unter denen die öffentliche Leistungserbringung stattfindet, als eher prekär. Dennoch: Auch heute wird der Staat überwiegend als guter bis sehr guter Arbeitgeber angesehen. Hierbei spielt der Vergleich mit den Beschäftigungsbedingungen in der Privatwirtschaft eine Rolle, bei der allgemein der öffentliche Dienst besser abschneidet. Dass die Attraktivität des öffentlichen Dienstes nicht mehr als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann, zeigt hingegen das geteilte Meinungsbild im Hinblick auf die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber für junge Menschen.

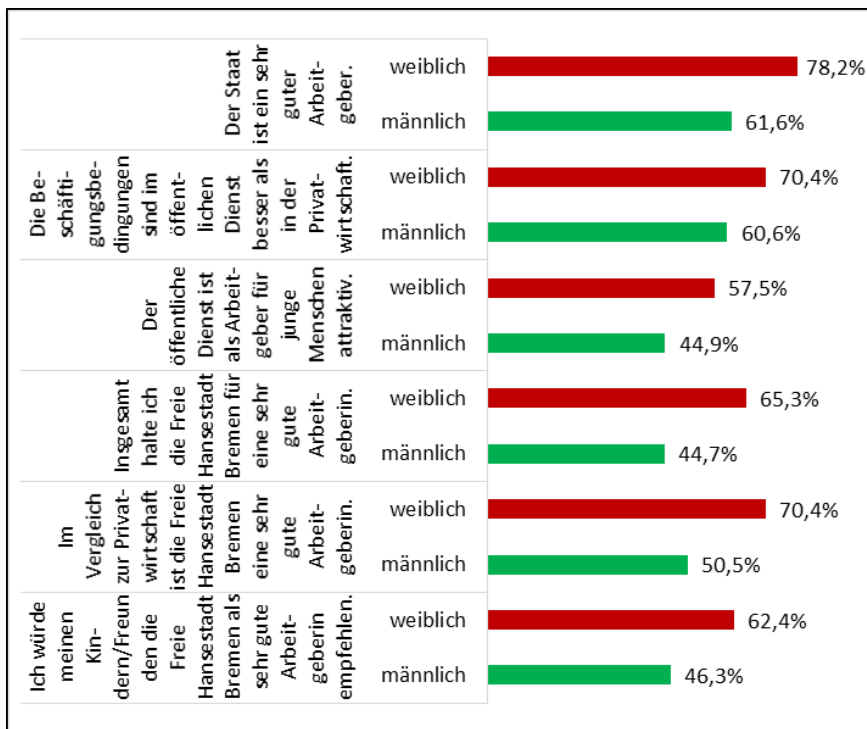


**Abb. 22: Öffentlicher Dienst und Veränderungen im staatlichen Bereich**



Auch bezogen auf den öffentlichen Dienst als Ganzes fallen die Bewertungen durch verschiedene Beschäftigtengruppen sehr unterschiedlich aus. Frauen halten den Staat als Arbeitgeber, wie auch die Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin, für deutlich attraktiver als Männer.

Abb. 23: Staat und Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeber nach Geschlecht



Vergleicht man die Bewertung des Staates als Arbeitgeber mit der Bewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin, wird Bremen weniger positiv bewertet (Differenz insgesamt 14,5 %-Punkte). Der Vergleich zur Privatwirtschaft fällt sowohl bezogen auf den öffentlichen Dienst allgemein als auch bezogen auf die Freie Hansestadt Bremen zugunsten öffentlicher Beschäftigung aus, wobei es ausgeprägte Differenzen zwischen Männern und Frauen gibt. Dies gilt auch für die Frage, ob eine Beschäftigung beim Staat für junge Menschen attraktiv ist, und ob die Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin Kindern/Freunden empfohlen werden würde.

Die Geschlechterunterschiede sind wesentlich darauf zurückzuführen, dass das Arbeitgeberbild sehr unterschiedlich für einzelne Beschäftigtengruppen ausfällt. Tarifbeschäftigte beurteilen die Arbeitgeberin positiver als Beamte. Insbesondere die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Personalgruppe bestimmt deutlich das Bild, das sich die Beschäftigten von „ihrer Arbeitgeberin“ machen und die Urteile, die sie hierzu abgeben. Mehr als zwei Drittel im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche und Sozialarbeit, des Verwaltungspersonals, des Sonstigen und Technischen Personals sowie des Personals im Bereich Kultur und außerschulische Bildung beurteilen sie positiv. Das Raumpflege- und Küchenhilfepersonal beurteilt sie am positivsten (84,6 %). Das Personal bei Polizei und Feuerwehr hält die Freie Hansestadt Bremen hingegen am wenigsten für eine sehr gute Arbeitgeberin (18,5 %), auch bei der Steuer, beim Lehrpersonal und im Justizbereich fallen die Bewertungen weniger positiv aus. Hier wirken sich offensichtlich sehr unterschiedliche externe Bezüge auf das Meinungsbild aus.

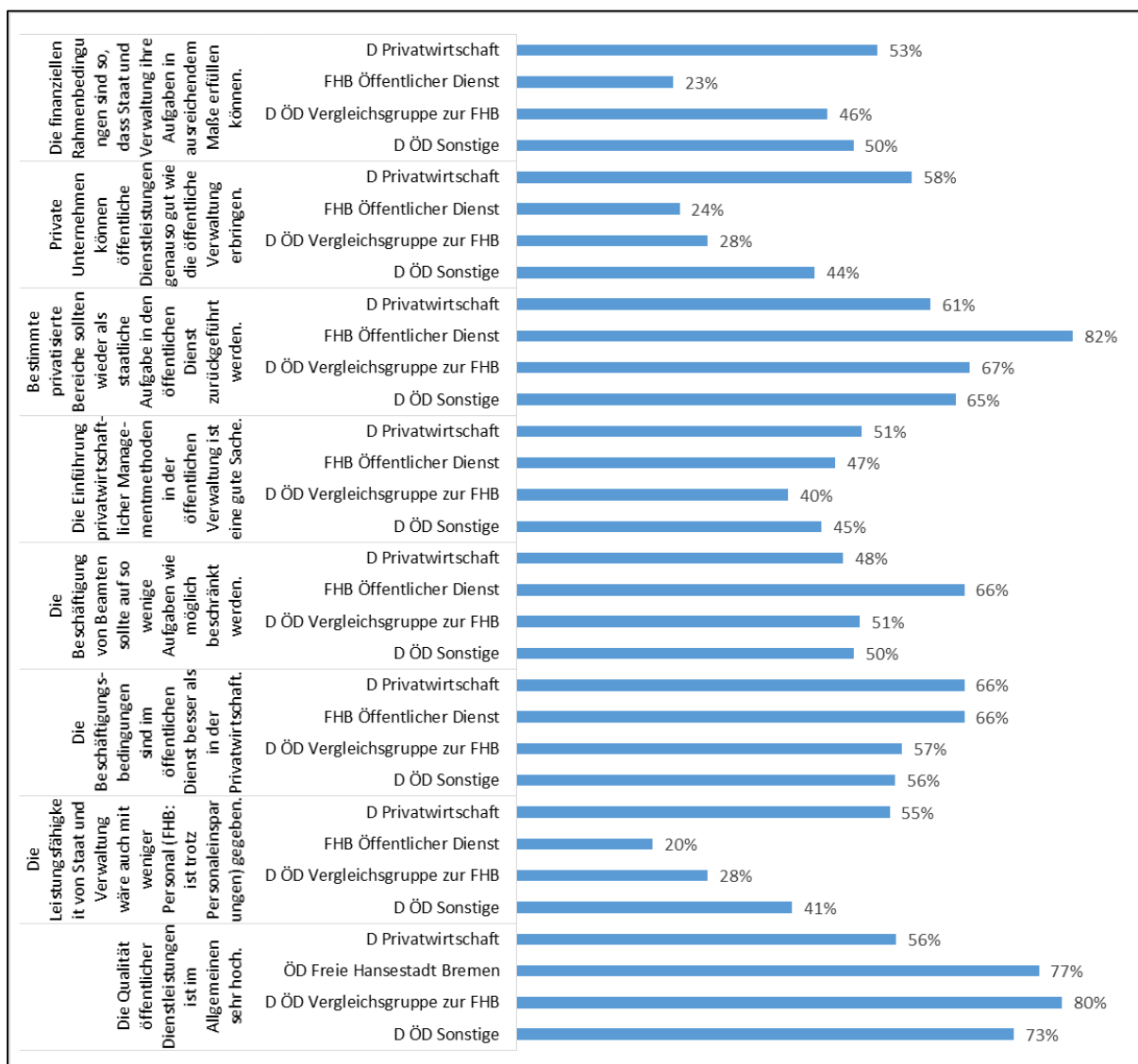
Bewertungen hinsichtlich des Arbeitgeberbildes sind insgesamt vermutlich als Ergebnisse einer komplexen Wechselbeziehung zu verstehen, bei der die Bewertung politischer Vorgaben und personalpolitischer Rahmensetzungen auf spezifische Anforderungen im Berufsfeld/Tätigkeitsbereich, ein spezifisches berufliches Selbstverständnis sowie personalgruppenspezifische Personalstrukturen trifft.

## Vergleich mit den deutschlandweiten Ergebnissen

Der Vergleich der Bremer Befragung mit den Ergebnissen aus der deutschlandweiten repräsentativen Befragung im Rahmen des Projektes am Sonderforschungsbereich der Universität Bremen zeigt, dass sich die Einschätzungen der Bremer Beschäftigten sowohl im Vergleich zu den Beschäftigten aus der Privatwirtschaft, aber auch im Vergleich zu den Beschäftigten aus dem deutschen öffentlichen Dienst unterscheiden. Deshalb wurde eine Vergleichsgruppe gebildet, wodurch die Bremer Beschäftigten mit den deutschen öffentlich Beschäftigten strukturell vergleichbar sind. Beide Gruppen heben die besondere Qualität der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen durch die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes hervor, die Erbringung durch Private bzw. Privatisierung wird entsprechend abgelehnt. Zugleich wird die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung durch Personaleinsparungen als nicht mehr gegeben oder als potenziell bedroht angesehen. Allerdings beurteilen die bremischen Beschäftigten im deutschlandweiten Vergleich die finanziellen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die staatliche Aufgabenerfüllung deutlich negativer. Eine bremische Besonderheit sind auch die hohen Zustimmungswerte für eine Rückführung privatisierter ehemals staatlicher Aufgaben.

Die Beschäftigten in der Privatwirtschaft sind bei den meisten Fragen geteilter Meinung. Allerdings halten sie die Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst tendenziell für besser als in der Privatwirtschaft. Wie auch die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes, wenn auch weniger ausgeprägt, sind sie überwiegend der Meinung, dass bestimmte privatisierte Bereiche wieder als staatliche Aufgabe in den öffentlichen Dienst zurückgeführt werden sollten.

**Abb. 24: Öffentlicher Dienst und Veränderungen im staatlichen Bereich: Vergleich Beschäftigte Freie Hansestadt Bremen – Beschäftigte im deutschen öffentlichen Dienst (Vergleichsgruppe und sonstiger öffentlicher Dienst) sowie in der Privatwirtschaft**



## Fazit

Insgesamt zeichnen die Ergebnisse der Befragung ein heterogenes Bild vom Selbstverständnis und vom Arbeitgeberbild der Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Dies ist auch dem sehr breiten Zugschnitt der Befragung geschuldet. Gemeinsamkeiten mögen in einer hohen Bewertung der intrinsischen Qualität der Arbeit, einer hohen Gemeinwohlorientierung und einer hohen Bewertung der Qualität der Leistungserbringung zu finden sein. Allgemein wird auf eine spezifische Qualität der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen durch öffentlich Beschäftigte Bezug genommen.

Frauen bewerten den öffentlichen Dienst positiver als Männer, dies ist wie an verschiedenen Stellen dargestellt, wesentlich auch den deutlich unterschiedlichen Bewertungen von Tarifbeschäftigten und Beamten sowie den unterschiedlichen Bewertungen nach Personalgruppen geschuldet. Die Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst werden im Hinblick auf die Vereinbarung von Beruf und Familie sowie auf Chancengleichheit besonders gut von den Frauen bewertet und der Vergleich des

öffentlichen Arbeitgebers zur Privatwirtschaft fällt bei ihnen deutlich positiver aus als bei den Männern.

Wird nur der Beamtenbereich betrachtet, so gibt es im Bereich Steuern sowie insbesondere bei Polizei und Feuerwehr erkennbar Unmutsäußerungen, die vermutlich aber nicht nur der Bewertung der Besoldungspolitik geschuldet sind. Dies müsste allerdings wie bereits erwähnt genauer betrachtet werden, wobei auch das Verwaltungspersonal und das Justizpersonal differenzierter untersucht werden müssten.

Die Arbeitsbelastung erscheint allgemein hoch. Auch wenn Belastungen nur einen moderaten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben und die Entstehung von psychischen und körperlichen Erkrankungen auf viele Faktoren zurückzuführen sind, deuten die Ergebnisse insbesondere auf eine strukturelle Problematik beim Lehrpersonal.

Wertschätzung ist ein zentrales Thema, also die Beziehung zwischen subjektivem persönlichen Einsatz, Belastungen und Anerkennung. Auch angesichts dessen, dass bei steigenden Anforderungen die Rahmenbedingungen in der Wahrnehmung als schwierig wahrgenommen werden, scheinen Anerkennungsfragen - monetär und nichtmonetär - im öffentlichen Dienst und für bestimmte Beschäftigtengruppen eine durchaus große Rolle zu spielen.

So sehen die Beschäftigten Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung und Vorgesetzte als das zweitwichtigste Merkmale (nach Arbeitsklima) für die konkrete Aufgabenerledigung in der Organisationseinheit an. Beim Abgleich zwischen Wunsch und Wirklichkeit besteht hier aber die größte Differenz. Diese „Wertschätzungslücke“ setzt sich bis in die Leitungsebene fort. Auch die Wertschätzung und Anerkennung durch die Politik/Öffentlichkeit wird für die konkrete Aufgabenerledigung als wichtig gesehen. Fragt man aber ganz allgemein danach, inwieweit die Politik und oberste Verwaltungsebene ein positives Bild des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit vermitteln, so fällt die Einschätzung wenig positiv aus.

Das Fazit fällt also insgesamt gemischt aus. Einerseits ist die generelle Arbeitszufriedenheit hoch, und die Freie Hansestadt Bremen punktet bei Aspekten wie Interessante Tätigkeit, Sinnhaftigkeit der Arbeit, Arbeitsklima, Arbeitsplatzsicherheit sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Andererseits werden Arbeitsbelastung, Vergütung, Aufstiegschancen und Wertschätzung recht kritisch gesehen. Auch die Veränderungen im öffentlichen Dienst und im staatlichen Bereich werden kritisch bewertet; insgesamt wird die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung zumindest in Teilen in Frage gestellt. Da der Staat letztlich durch seine Mitarbeiter handelt, haben diese Zweifel an der Leistungsfähigkeit auch Konsequenzen für die eigene Handlungsfähigkeit als Beschäftigte des öffentlichen Dienstes und Bedeutung für das eigene Selbstverständnis.

Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass es sehr unterschiedliche Bewertungen in einzelnen Personalgruppen und Tätigkeitsbereichen gibt und eine sehr differenzierte Betrachtung notwendig ist.

### III. Ergebnisse für die Freie Hansestadt Bremen im Einzelnen

Die Befragung war bei der Durchführung in drei Themenbereiche gegliedert:

Der erste Themenbereich „Generelle Einstellungen zum öffentlichen Dienst“ fragt nach der persönlichen Motivation zur Tätigkeit im öffentlichen Dienst sowie nach der Beurteilung von Veränderungen im öffentlichen Dienst und im staatlichen Bereich im Allgemeinen.

Der zweite Themenbereich „Bewertung der Arbeit im öffentlichen Dienst“ wendet sich der Bewertung der Arbeit zu. Gefragt wird nach den Merkmalen einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst, nach den Voraussetzungen einer erfolgreichen Aufgabenerledigung in der Organisationseinheit der Befragten, nach den zentralen Stärken und Schwächen der Organisationseinheit sowie nach beruflicher Leistung und Belastungen.

Der dritte Themenbereich „Die Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeber“ untersucht das Arbeitgeberbild der Beschäftigten. Die Fragen beziehen sich auf die allgemeine Bewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin und ihre Stärken und Schwächen sowie auf Instrumente im Bereich des Personalmanagements.

Zusätzlich werden Angaben zur Person und zur beruflichen Tätigkeit erhoben.

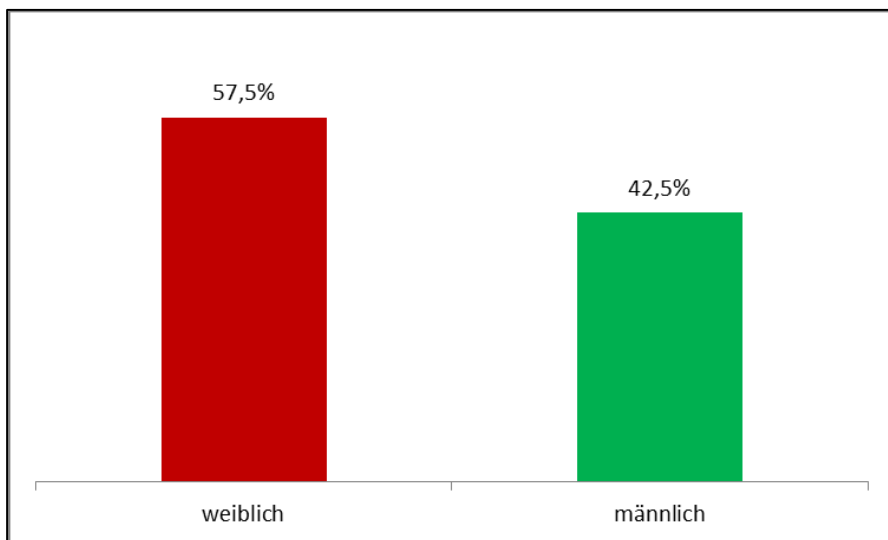
Die folgenden Darstellungen der Ergebnisse werden durch die in der Befragung verfolgten Themenbereiche strukturiert. Begonnen wird mit der Soziodemografie und der Bewertung der Arbeit in Bezug auf die berufliche Tätigkeit und die Aufgabenerledigung. Angesichts der Fülle des Materials ist es nicht möglich, alle Ergebnisse nach den erhobenen soziodemografischen Merkmalen differenziert darzustellen; dies geschieht in diesem Band selektiv.

Mit der Senatorin für Finanzen und dem Gesamtpersonalrat wurde vereinbart, in diesem Bericht überwiegend Prozentwerte darzustellen und auf einen Anlagenband zu verzichten. Auch auf eine Ergebnisdarstellung der Auswertung der offenen Fragen wird aus Platzgründen verzichtet. Diese wird der Senatorin für Finanzen und dem Gesamtpersonalrat zur Verfügung gestellt und ist auf Anfrage bei der Autorin erhältlich.

## 1. Soziodemografie: Fragen zur Person und zur beruflichen Tätigkeit

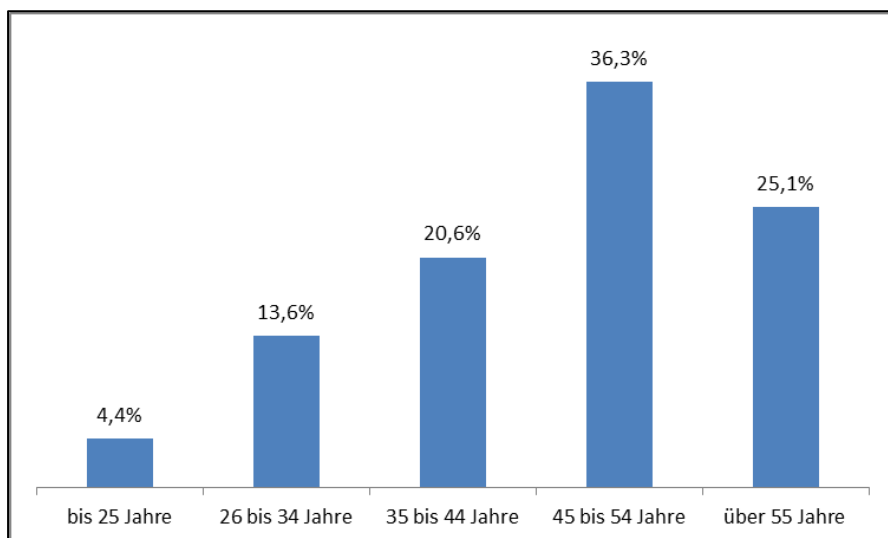
In diesem Kapitel wird ein Überblick über die soziodemografischen Merkmale der Befragten gegeben. Dabei werden Merkmale beschrieben, die die Teilnehmenden persönlich charakterisieren, wie Geschlecht, Alter, Ausbildung, Haushaltssituation sowie Merkmale, die sich auf die Berufstätigkeit der Befragten beziehen.

**Abb. 25: Geschlecht**  
(„Ihr Geschlecht?“)



Der Anteil der Frauen liegt bei 57,7 %, der Anteil der Männer bei 42,5 %. Dies entspricht der Geschlechterverteilung bei den Beschäftigten insgesamt (vgl. Abb. 9).

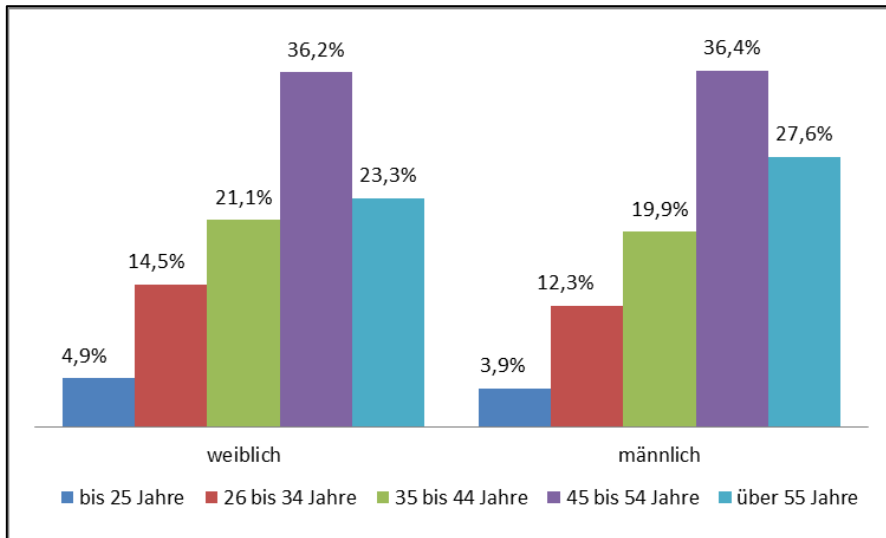
**Abb. 26: Altersgruppen**  
(„Wie alt sind Sie?“)



Die meisten Befragten (36,3 %) sind in der Altersgruppe der 45 bis 54-Jährigen zu finden, gefolgt von den Beschäftigten über 55 Jahre (25,1 %). Auch hier können im Vergleich zu allen Beschäftigten keine nennenswerten Unterschiede festgestellt werden (vgl. Abb. 9).

**Abb. 27: Altersgruppen nach Geschlecht**

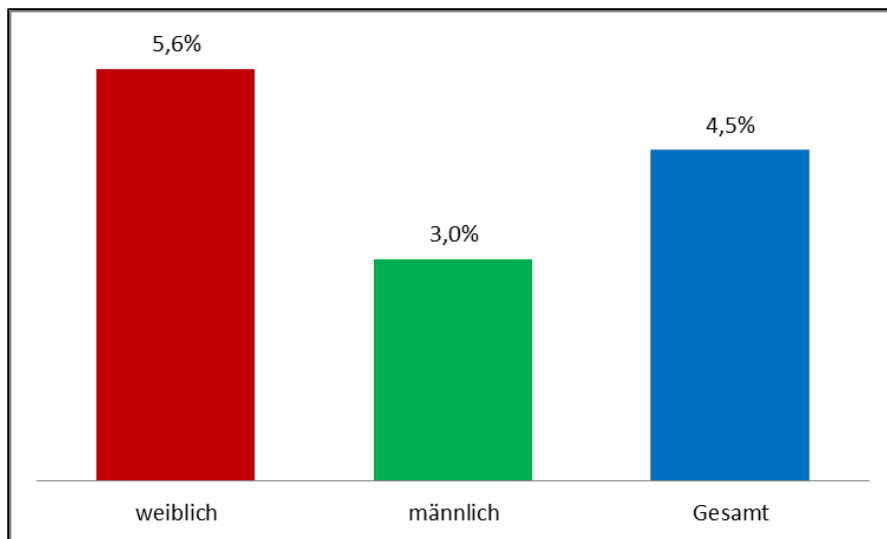
(„Wie alt sind Sie?“/ „Ihr Geschlecht?“)



Die Anteile der Frauen in den Altersgruppen bis 44 Jahre liegen etwas höher als bei den Männern. Die Altersgruppe über 55 Jahre ist bei den Männern mit 27,6 % stärker besetzt als bei den Frauen mit 23,3 %.

**Abb. 28: Personen mit ausländischer Staatsbürgerschaft / MigrantInnen nach Geschlecht**

(„Besitzen Sie eine ausländische Staatsbürgerschaft bzw. sind Sie Migrant/-in?“ / „Ihr Geschlecht?“)



Gefragt wurde nach Staatsbürgerschaft sowie migrantischer Erfahrung.<sup>60</sup> 4,5 % der Befragten, 5,6 % der Frauen und 3,0 % der Männer sind MigrantInnen und/oder verfügen über eine ausländische Staatsbürgerschaft.<sup>61</sup>

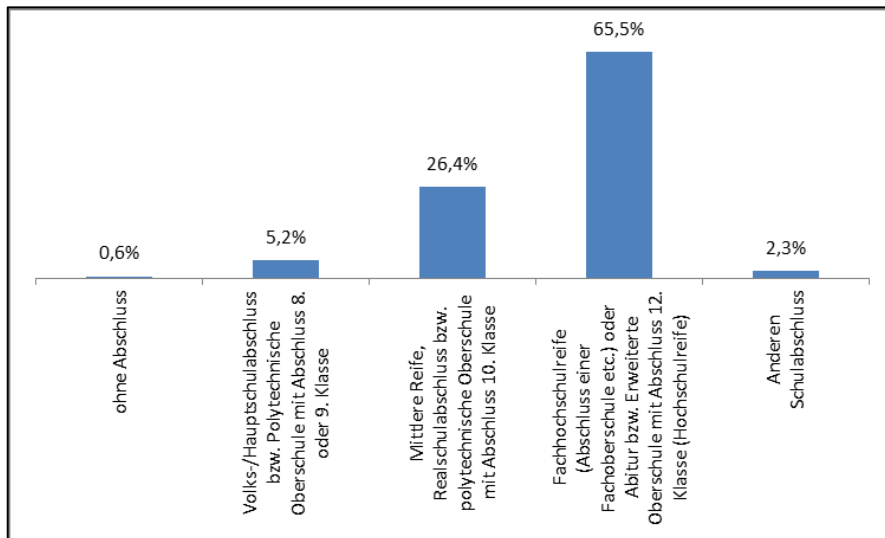
<sup>60</sup> nicht nach Migrationshintergrund laut Definition des Statistischen Bundesamtes; vgl. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Aktuell.html>

<sup>61</sup> Zum Vergleich: Im Jahr 2012 haben 3,7 % aller Beschäftigten im bremischen öffentlichen Dienst (inklusive Wissenschaftlichem Personal der Hochschulen) eine ausländische Staatsbürgerschaft; Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2014): Personalbericht 2014 Band I. Jahresbericht zur Personalstruktur und zu den Personalausgaben mit den Daten der Jahre 2011 und 2012, Bremen, S. 28.



**Abb. 29: Art des Schulabschlusses**

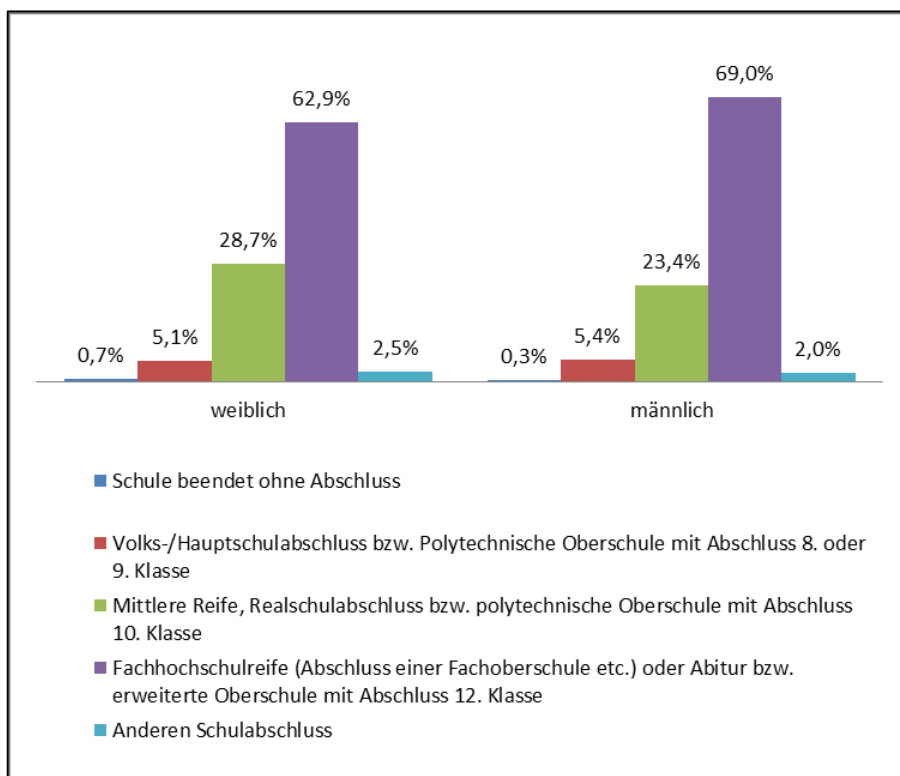
(„Welchen höchsten Schulabschluss haben Sie?“)



Zwei Drittel, 65,5 % der Befragten, verfügen über Fachhochschulreife oder Abitur;<sup>62</sup> ein Viertel der Befragten (26,4 %) verfügt über einen Realschul- oder einen gleichwertigen Abschluss.

**Abb. 30: Art des Schulabschlusses nach Geschlecht**

(„Welchen höchsten Schulabschluss haben Sie?“ / „Ihr Geschlecht?“)



Bei beiden Geschlechtern liegen die Anteile der Personen mit Fachhochschulreife oder Abitur am höchsten, wobei der Anteil bei den Männern um 6 Prozentpunkte höher ausfällt (62,9 % der Frauen und 69,0 % der Männer). Dagegen verfügt ein höherer Anteil bei den Frauen (28,7 %) über einen Realschul- oder gleichwertigen Abschluss (Männer 23,4 %).

<sup>62</sup> Der Mikrozensus weist für diese Abschlüsse für das Jahr 2013 27,9 % der Bevölkerung (im Alter von 15 Jahren und mehr) aus. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Bildungsstand/Tabellen/Bildungsabschluss.html>

### Abb. 31: Schulabschlüsse nach Altersgruppen

(„Welchen höchsten Schulabschluss haben Sie?“ / „Wie alt sind Sie?“)

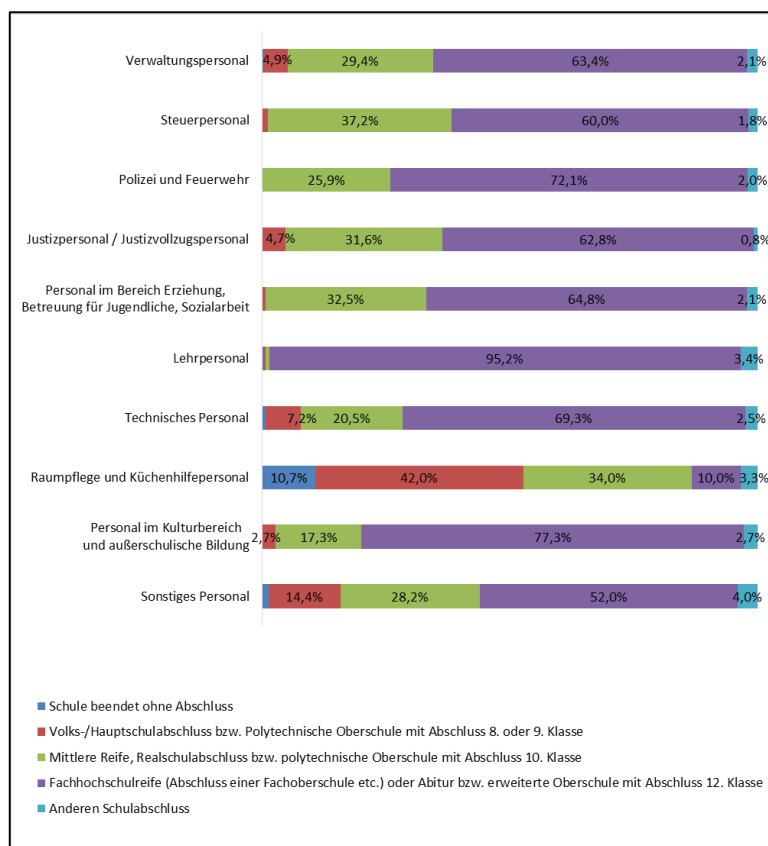
	Altersgruppen					
	bis 25 Jahre	26 bis 34 Jahre	35 bis 44 Jahre	45 bis 54 Jahre	über 55 Jahre	Ins-gesamt
Schule beendet ohne Abschluss	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,8 %	0,9 %	0,5 %
Volks-/Hauptschulabschluss bzw. Polytechnische Oberschule mit Abschluss 8. oder 9. Klasse	0,0 %	0,5 %	2,1 %	5,7 %	10,5 %	5,2 %
Mittlere Reife, Realschulabschluss bzw. polytechnische Oberschule mit Abschluss 10. Klasse	31,7 %	19,1 %	23,0 %	31,0 %	25,7 %	26,4 %
Fachhochschulreife (Abschluss einer Fachoberschule etc.) oder Abitur bzw. erweiterte Oberschule mit Abschluss 12. Klasse	66,3 %	78,1 %	72,2 %	60,8 %	60,0 %	65,5 %
Anderen Schulabschluss	1,9 %	2,4 %	2,7 %	1,8 %	2,9 %	2,3 %

Bis auf diejenigen in der Altersgruppe bis 25, die sich vorwiegend in der Ausbildung befinden, gilt: Je jünger die Befragten, desto höher ist der Schulabschluss, 78,1 % der 26 bis 34-Jährigen haben die Fachhochschulreife bzw. Abitur (gegenüber 60,0 % in der Altersgruppe über 55 Jahre).

Die Tendenz zur schulischen Höherqualifizierung dürfte zum einen auf die Hebung des allgemeinen schulischen Qualifikationsniveaus, zum anderen auf Ausgliederungseffekte zurückzuführen sein.

### Abb. 32: Schulabschlüsse nach Personalgruppen

(„Welchen höchsten Schulabschluss haben Sie?“ / „Bitte ordnen Sie sich einer der folgenden Personalgruppen zu“)

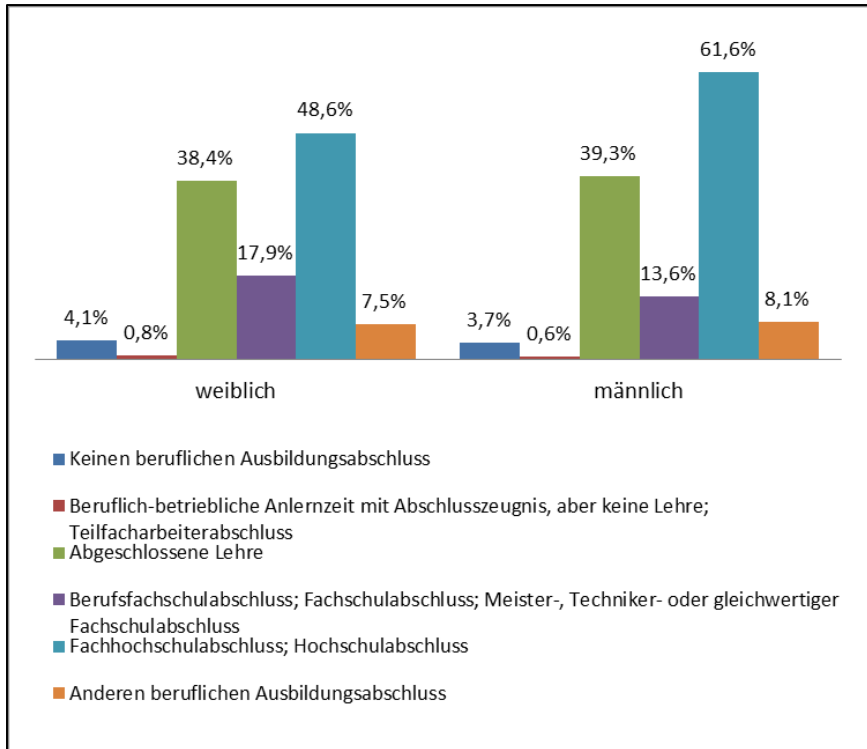


Bis auf das Raumpflege- und Küchenhilfepersonal sowie das Sonstige Personal (beschäftigt zu 54,2 % in den Ausgliederungen), verfügen deutlich mehr als die Hälfte - bis hin zum Lehrpersonal mit 92,5 % - über Fachhochschulreife oder Abitur. Bei der zusammengefassten Personalgruppe Polizei und Feuerwehr zeigen sich in den Schulabschlüssen deutlich die Effekte der zweigeteilten Laufbahn bei der Polizei. 72,1 % verfügen hier über Fachhochschulreife oder Abitur, wobei sich hier starke Unterschiede in den Kohorten zeigen: 26 bis 34-Jährige: 88,3 %; 35 bis 44-Jährige: 76,1 %; 45 bis 54-Jährige: 56,5 %.

geringfügige Werte sind nicht ausgewiesen

**Abb. 33: Berufliche Ausbildungsabschlüsse**

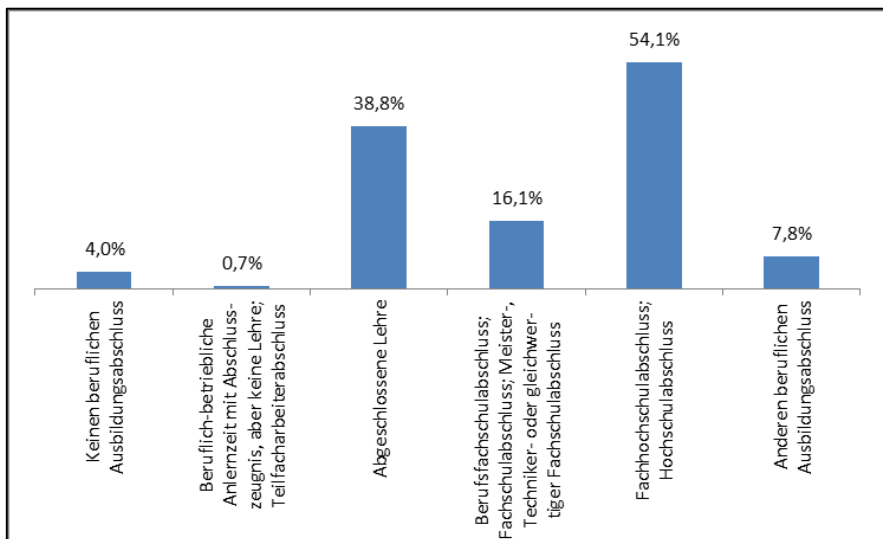
(„Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie? Mehrfachnennungen sind möglich.“)



Das allgemeine hohe schulische Qualifikationsniveau spiegelt sich auch in den beruflichen Ausbildungsabschlüssen wider. Mehr als die Hälfte der Befragten (54,1 %) verfügt über einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss, 38,8 % haben eine abgeschlossene Lehre, 16,1 % einen Fachschulabschluss.<sup>63</sup>

**Abb. 34: Berufliche Ausbildungsabschlüsse nach Geschlecht**

(„Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie? Mehrfachnennungen sind möglich.“ / „Ihr Geschlecht?“)

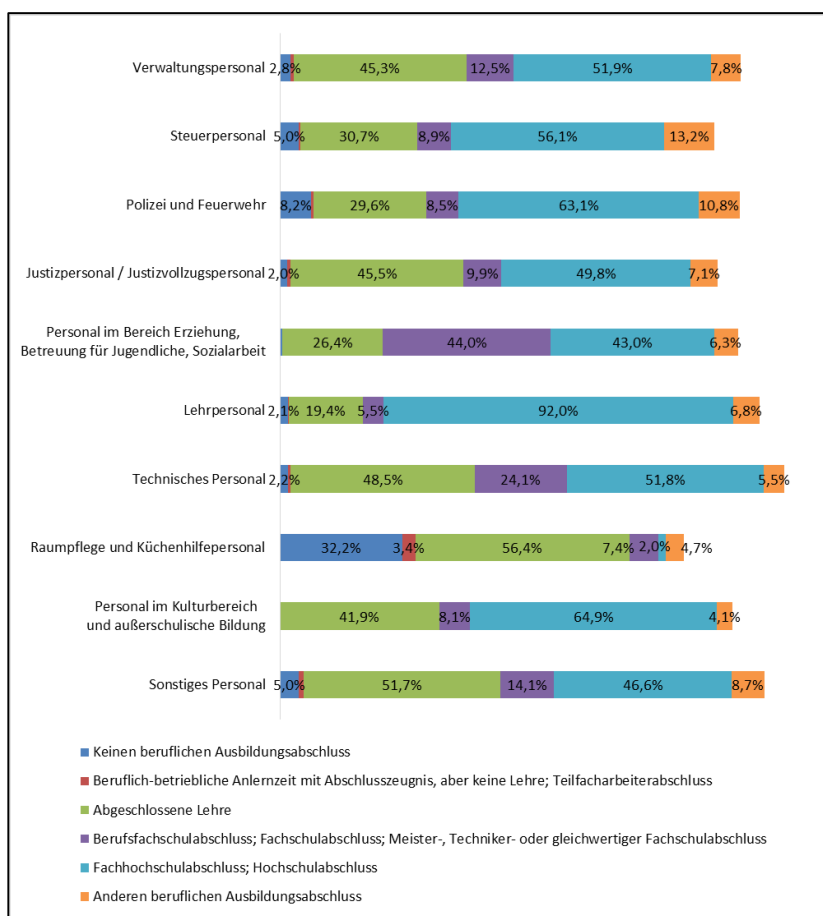


Ein deutlich höherer Anteil bei den Männern (61,6 %) als bei den Frauen (48,6 %) hat einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss.

<sup>63</sup> Zum Vergleich: Der Mikrozensus weist für das Jahr 2013 14,7 % der Bevölkerung (im Alter von 15 Jahren und mehr) aus, die über einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss verfügen, 8,3 % haben einen Fachschulabschluss und 50,0 % eine Lehre/Berufsausbildung. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Bildungsstand/Tabellen/Bildungsabschluss.html>

### Abb. 35: Berufliche Ausbildungsabschlüsse nach Personalgruppen

(„Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie? Mehrfachnennungen sind möglich.“ / „Bitte ordnen Sie sich einer der folgenden Personalgruppen zu“)

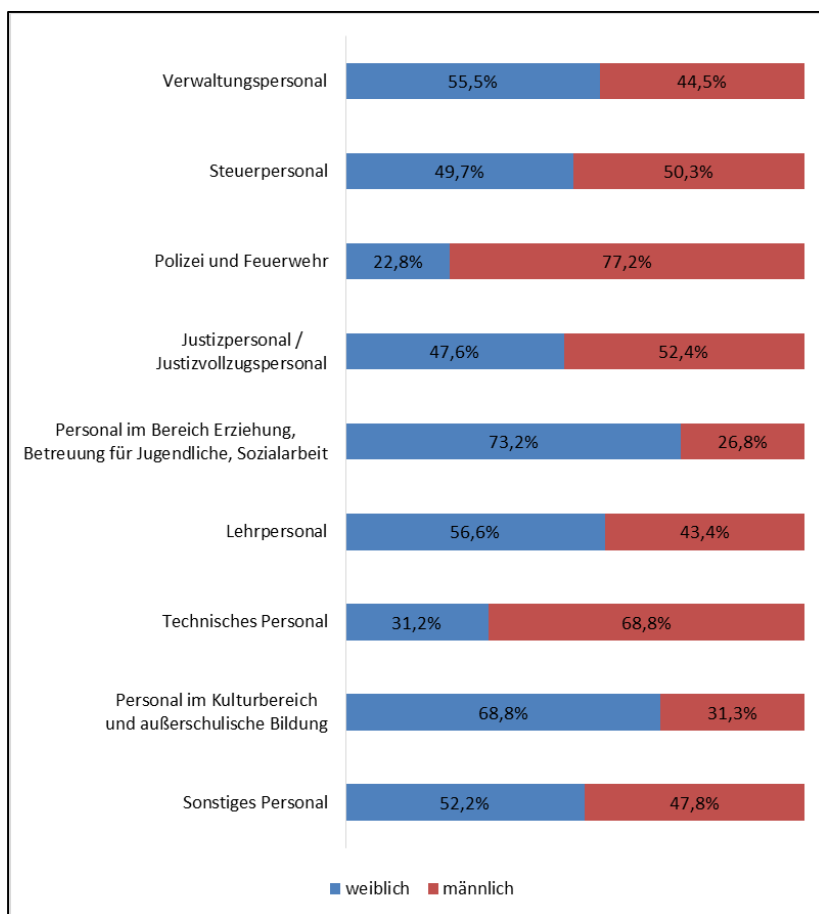


Das Lehrpersonal (92,0 %) und das Personal im Kulturbereich und außerschulische Bildung (64,9 %) sowie die Personalgruppe Polizei und Feuerwehr (63,1 %) weisen die höchsten Anteile an Personen mit Fachhochschulabschluss und Hochschulabschluss aus.

geringfügige Werte sind nicht ausgewiesen

### Abb. 36: Fachhochschulabschluss oder Hochschulabschluss in den Personalgruppen nach Geschlecht

(„Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie? Mehrfachnennungen sind möglich.“ / „Bitte ordnen Sie sich einer der folgenden Personalgruppen zu“ / „Ihr Geschlecht?“)

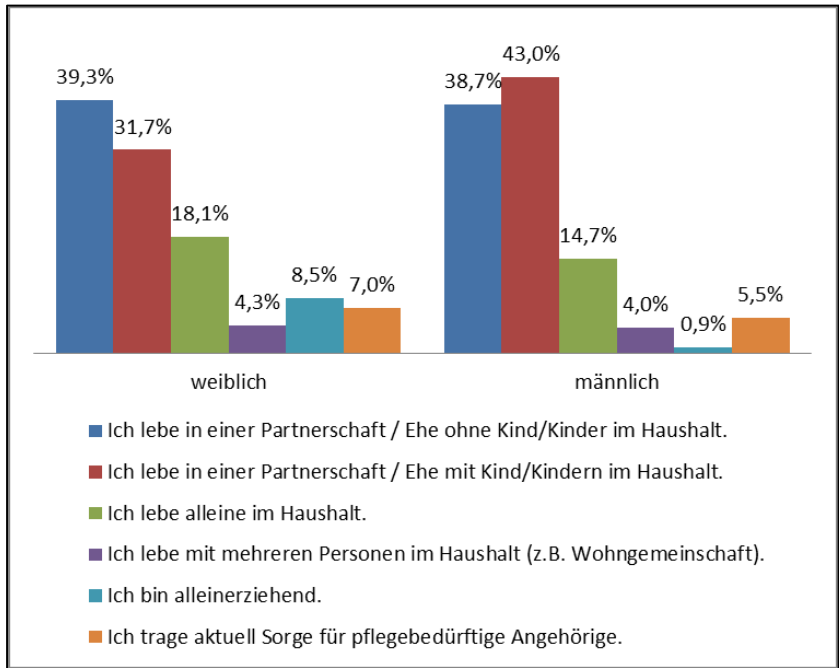


Da mehr als die Hälfte über einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss verfügt, ist hier die Verteilung nach Geschlecht innerhalb der Personalgruppen dargestellt. Es zeigen sich geschlechtsspezifisch unterschiedliche Anteile in den Personalgruppen Polizei und Feuerwehr und beim Technischen Personal (deutlich höhere Männeranteile) sowie beim Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit (deutlich höherer Frauenanteil).

In die Befragung aufgenommen ist auch die Frage nach der Beurteilung der Vereinbarung von Beruf und Familie. Deswegen wird im soziodemografischen Teil auch nach der Haushalts- und Familiensituation der Beschäftigten gefragt.

**Abb. 37: Haushalts- und Familiensituation nach Geschlecht**

(„Wie ist Ihre Haushalts- und Familiensituation? Mehrfachantworten sind möglich.“ / „Ihr Geschlecht?“)

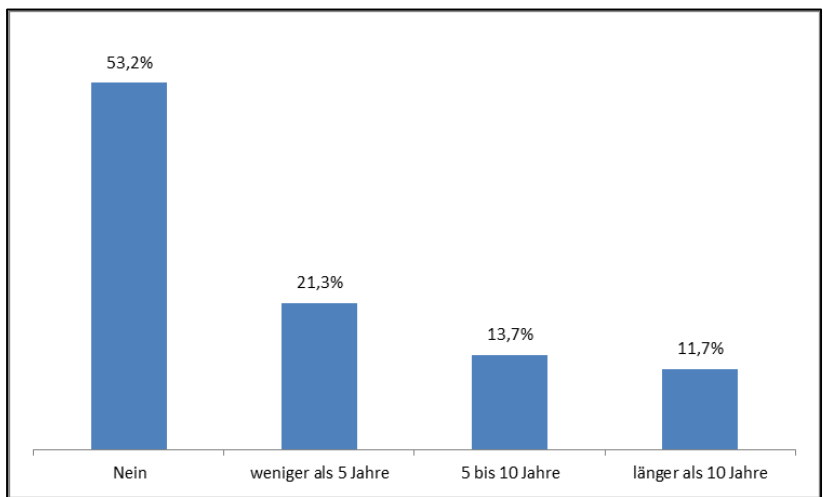


Die Anteile der Frauen und Männer, die in einer Partnerschaft/Ehe ohne Kind/er im Haushalt leben, sind mit 39 % gleich hoch. Deutlich höher ist der Anteil der Männer, die in einer Partnerschaft/Ehe mit Kind/Kindern im Haushalt leben (43,0 % gegenüber 31,7 % der Frauen); dies sind Effekte der tradierten geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung, die sich generell weiterhin lebensphasenspezifisch auf Männer und Frauen unterschiedlich auswirkt.<sup>64</sup> Dagegen leben Frauen, wenn sie im bremschen öffentlichen Dienst tätig sind, eher alleine (18,1 % der Frauen ge-

gegenüber 14,7 % der Männer) bzw. sind alleinerziehend (8,5 % der Frauen gegenüber 0,9 % der Männer). Das Thema Pflegebedürftigkeit betrifft beide Geschlechter annähernd gleich. 7,0 % der Frauen und 5,5 % der Männer geben an, aktuell Sorge für pflegebedürftige Angehörige zu tragen.

**Abb. 38: Tätigkeit in der Privatwirtschaft**

(„Waren Sie vor Ihrer Tätigkeit im öffentlichen Dienst in der Privatwirtschaft hauptberuflich tätig?“)

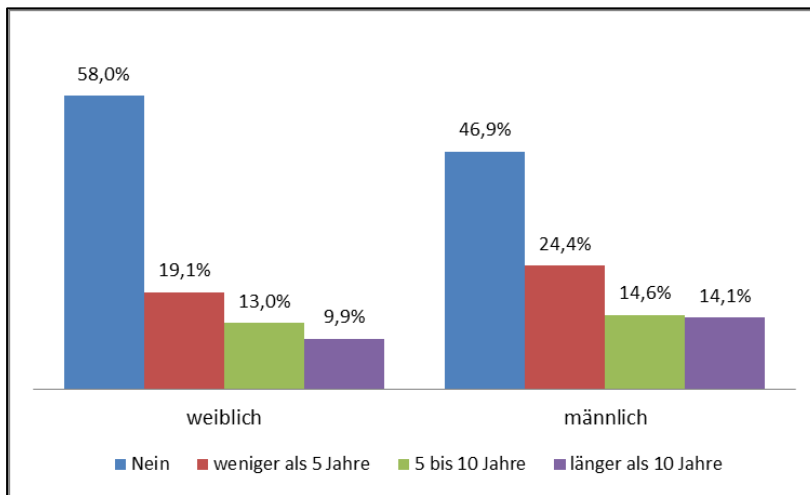


Etwas über die Hälfte der Beschäftigten (53,2 %) war vor der Tätigkeit im öffentlichen Dienst nicht in der Privatwirtschaft tätig, umgekehrt verfügt damit fast die Hälfte der Beschäftigten über Erfahrungen in der Privatwirtschaft. Knapp ein Viertel (21,3 %) war weniger als fünf Jahre beschäftigt und ein Viertel mehr als fünf Jahre (25,4 %).

<sup>64</sup> vgl. Cornelißen, Waltraud (Hrsg.) (2005): Gender-Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; erstellt durch das Deutsche Jugendinstitut e.V., München; zu den verschiedenen Lebensabschnitten: Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2010): Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen, Wiesbaden 2010.

**Abb. 39: Tätigkeit in der Privatwirtschaft nach Geschlecht**

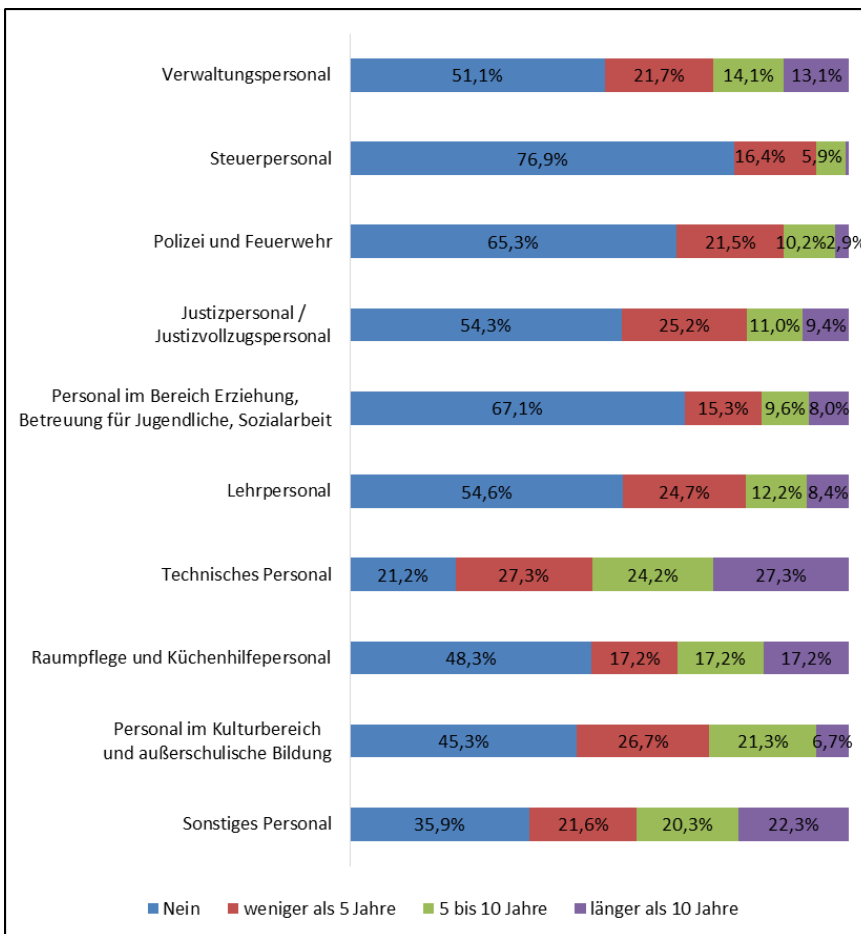
(„Waren Sie vor Ihrer Tätigkeit im öffentlichen Dienst in der Privatwirtschaft hauptberuflich tätig?“ / „Ihr Geschlecht?“)



Insgesamt waren 53,1 % der Männer sowie 42,0 % der Frauen vor der Tätigkeit im öffentlichen Dienst in der Privatwirtschaft hauptberuflich tätig.

**Abb. 40: Tätigkeit in der Privatwirtschaft nach Personalgruppen**

(„Waren Sie vor Ihrer Tätigkeit im öffentlichen Dienst in der Privatwirtschaft hauptberuflich tätig?“ / „Bitte ordnen Sie sich einer der folgenden Personalgruppen zu.“)

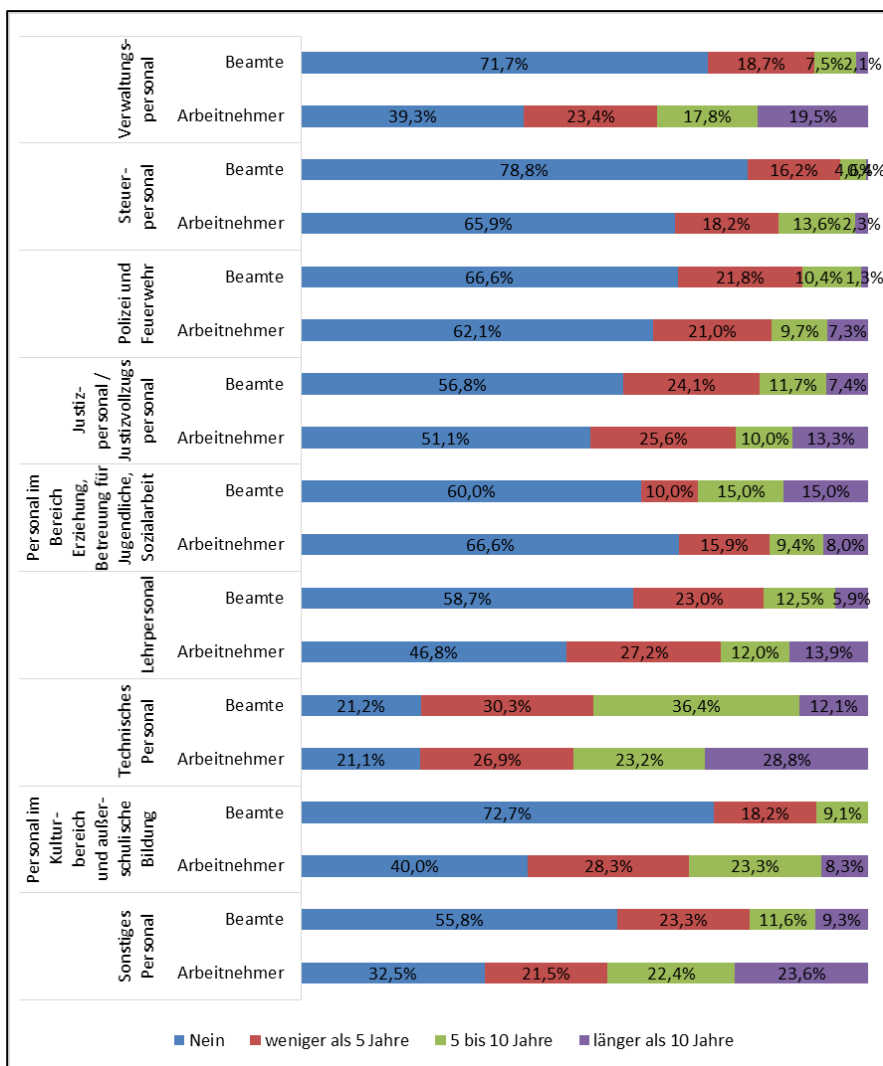


Nach Personalgruppen zeigen sich deutliche Unterschiede bezüglich einer vorherigen Tätigkeit in der Privatwirtschaft. Insbesondere das Technische Personal (78,8 %, davon 27,3 % länger als 10 Jahre) und das Sonstige Personal (64,1 %, davon 22,3 % länger als 10 Jahre) verfügen über privatwirtschaftliche Erfahrungen. Das Verwaltungs- und Justizpersonal, das Lehrpersonal sowie das Personal im Bereich Kultur und außerschulische Bildung waren jeweils zu ca. der Hälfte in der Privatwirtschaft tätig. Ein Drittel des Personals bei Polizei / Feuerwehr, 34,7 %, verfügt über privatwirtschaftliche Erfahrungen. Das Steuerpersonal war mit 23,1 % dort am wenigsten tätig.

geringfügige Werte sind nicht ausgewiesen

**Abb. 41: Tätigkeit in der Privatwirtschaft nach Personalgruppen und Statusgruppen**

(„Waren Sie vor Ihrer Tätigkeit im öffentlichen Dienst in der Privatwirtschaft hauptberuflich tätig?“ / „Bitte ordnen Sie sich einer der folgenden Personalgruppen zu.“)

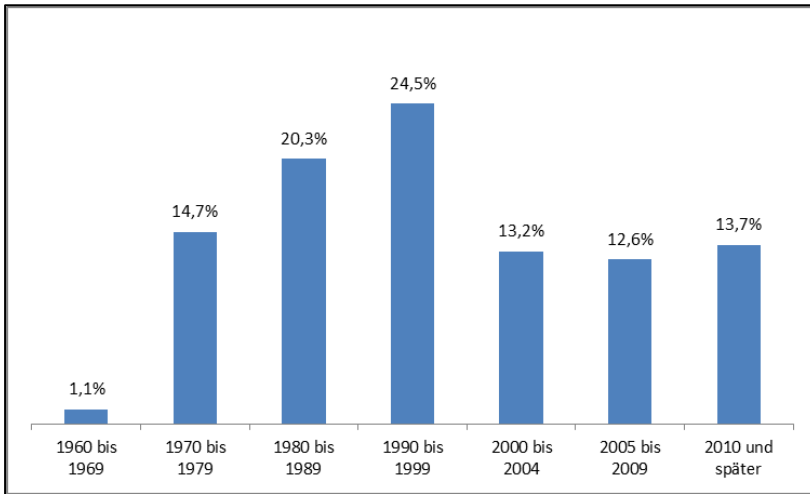


Ausgeprägte Unterschiede zwischen den Statusgruppen bezogen auf eine privatwirtschaftliche Tätigkeit vor dem öffentlichen Dienst gibt es insbesondere beim Verwaltungspersonal. Hier haben 28,7 % der Beamten und 60,7 % der Arbeitnehmer (davon 19,5 % länger als 10 Jahre) eine Tätigkeit in der Privatwirtschaft ausgeübt.



**Abb. 42: Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst**

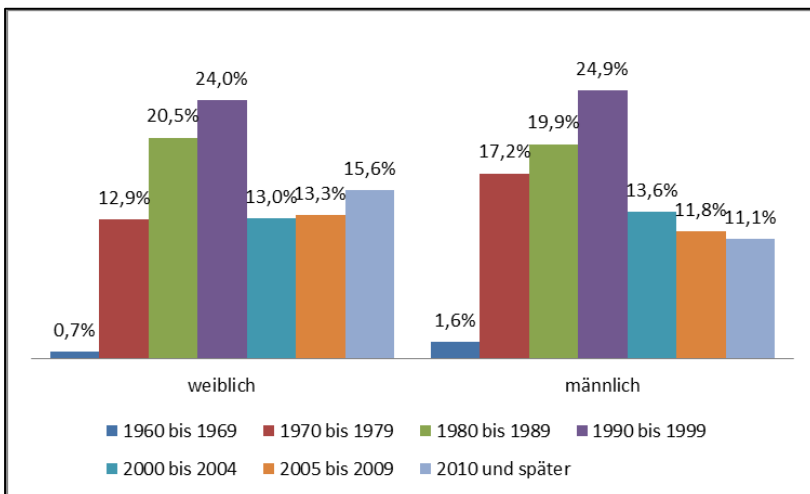
(„Seit wann sind Sie im öffentlichen Dienst beschäftigt (einschließlich Tätigkeiten außerhalb der Freien Hansestadt Bremen)? Bei einer Unterbrechung wählen Sie bitte das Jahr Ihrer ersten Anstellung im öffentlichen Dienst.“)



Die Eintrittszeitpunkte in den öffentlichen Dienst erstrecken sich über fünf Jahrzehnte. Sowohl Beschäftigte mit einer langen Beschäftigung im öffentlichen Dienst (Anteil bis 1989: 36,1 %) als auch Beschäftigte mit einer erst kurzen Beschäftigungsdauer sind vertreten. Zu beachten ist, dass die Befragungskategorien bis 1999 zehn Jahre umfassen, ab 2000 dann fünf Jahre.

**Abb. 43: Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst nach Geschlecht**

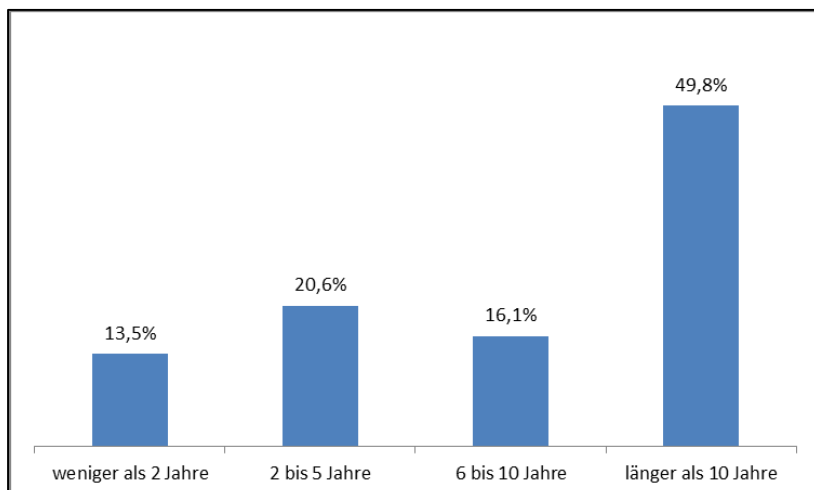
(„Seit wann sind Sie im öffentlichen Dienst beschäftigt (einschließlich Tätigkeiten außerhalb der Freien Hansestadt Bremen)? Bei einer Unterbrechung wählen Sie bitte das Jahr Ihrer ersten Anstellung im öffentlichen Dienst.“ / „Ihr Geschlecht?“)



Das Eintrittsdatum in den öffentlichen Dienst liegt bei einem höheren Anteil der Männer (18,8 %) als bei den Frauen (13,6 %) bis zum Jahr 1979. Dagegen sind im Vergleich höhere Anteile bei den Frauen ab 2005 zu sehen (Frauen 28,9 %, Männer 22,9 %).

#### Abb. 44: Dauer der jetzigen Tätigkeit

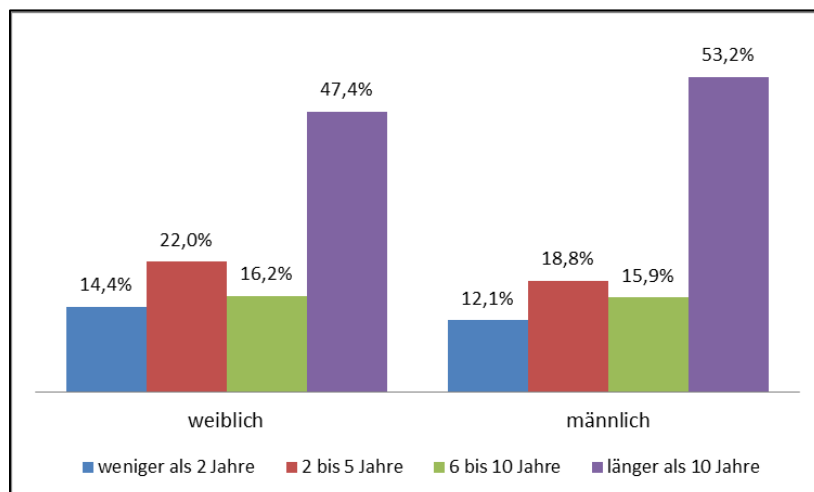
(„Wie lange üben Sie Ihre jetzige Tätigkeit aus?“)



Fast die Hälfte der Befragten gibt an, die jetzige Tätigkeit länger als zehn Jahre auszuüben (49,8 %). Dies erscheint zumindest auf den ersten Blick ein hoher Anteil zu sein, zumal 26,3 % der Beschäftigten erst seit 2005 im öffentlichen Dienst sind.

#### Abb. 45: Dauer der jetzigen Tätigkeit nach Geschlecht

(„Wie lange üben Sie Ihre jetzige Tätigkeit aus?“ / „Ihr Geschlecht?“)



Das frühere Eintrittsdatum bei den Männern wirkt sich vermutlich auch darauf aus, dass bei Ihnen bei mehr als der Hälfte (53,2 %) die Dauer der Tätigkeit über 10 Jahren liegt. Bei den Frauen liegt der Anteil bei 47,4 %.

Da ein Wechsel der Tätigkeit bzw. die Möglichkeit zum Wechseln stark von der beruflichen Qualifikation und der Art der Tätigkeit abhängen dürfte, ist im Folgenden die Dauer der Tätigkeit aufgliedert nach Personalgruppen zu sehen.

**Abb. 46: Dauer der jetzigen Tätigkeit nach Personalgruppen**

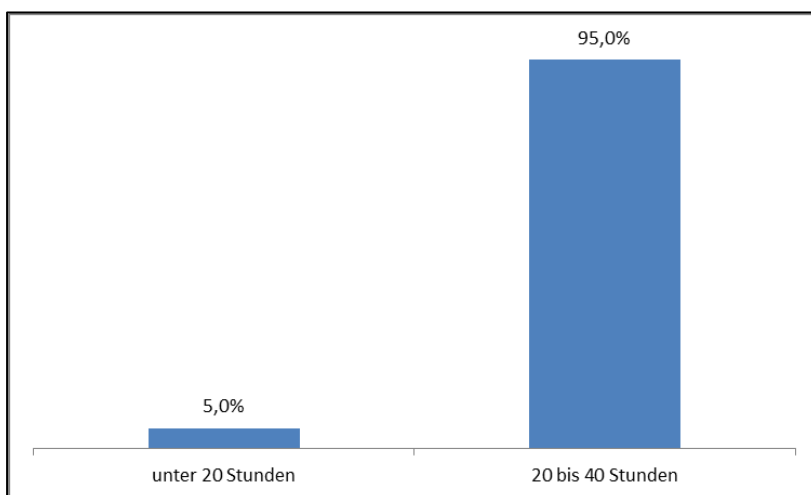
(„Wie lange üben Sie Ihre jetzige Tätigkeit aus?“ / „Bitte ordnen Sie sich einer der folgenden Personalgruppen zu“)

	Verwaltungs- personal	Steuer- personal	Polizei und Feuer- wehr	Justiz-/ Justiz- vollzugs personal	Perso- nal im Bereich Erziehu- ng, Be- treuung Jugend- liche, Sozial- arbeit	Lehr- per- sonal	Techni- sches Per- sonal	Raum- pflege und Kü- chenhil- feper- sonal	Perso- nal im Kultur- bereich und außer- schulische Bildung	Sonsti- ges Perso- nal	Gesamt
weniger als 2 Jahre	18,1%	13,2%	13,2%	10,2%	11,7%	8,8%	7,4%	9,2%	14,7%	12,0%	13,5%
2 bis 5 Jahre	24,3%	15,3%	22,4%	18,5%	21,0%	19,4%	15,8%	19,0%	9,3%	14,3%	20,6%
6 bis 10 Jahre	16,4%	14,6%	15,4%	18,1%	14,4%	23,4%	13,7%	11,8%	9,3%	13,3%	16,1%
länger als 10 Jahre	41,2%	56,9%	49,0%	53,1%	52,8%	48,4%	63,1%	60,1%	66,7%	60,5%	49,8%

Das Verwaltungs-  
personal weist  
die geringste Ver-  
weildauer in der  
jetzigen Tätigkeit  
auf. Hier ergeben  
sich offensichtlich  
mehr Möglichkei-  
ten für einen  
Wechsel; eventu-  
ell spielen auch  
Alterseffekte eine  
Rolle.

**Abb. 47: Wöchentliche Arbeitszeit**

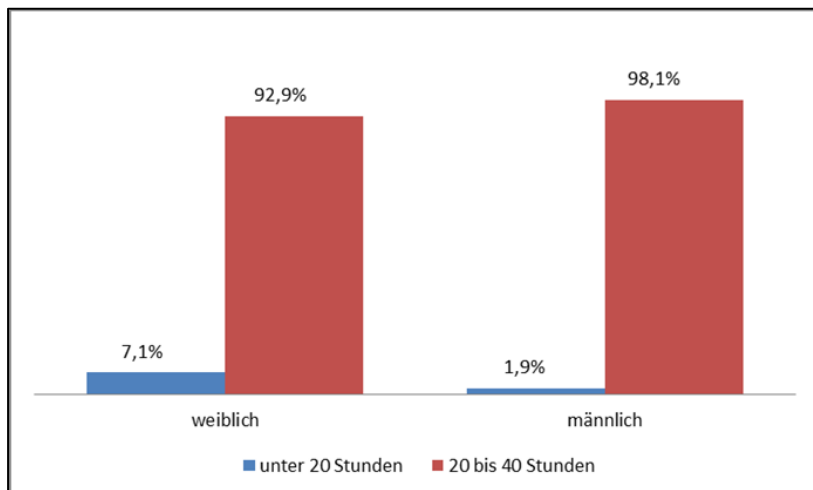
(„Bei wieviel Stunden liegt Ihre wöchentliche Arbeitszeit?“)



Bei der Arbeitszeit konnte lediglich  
erfragt werden, ob die wöchent-  
liche Arbeitszeit unter 20 Stunden  
oder zwischen 20 bis 40 Stunden  
liegt. Letzteres war bei 95,0 % der  
Fall.

#### Abb. 48: Wöchentliche Arbeitszeit nach Geschlecht

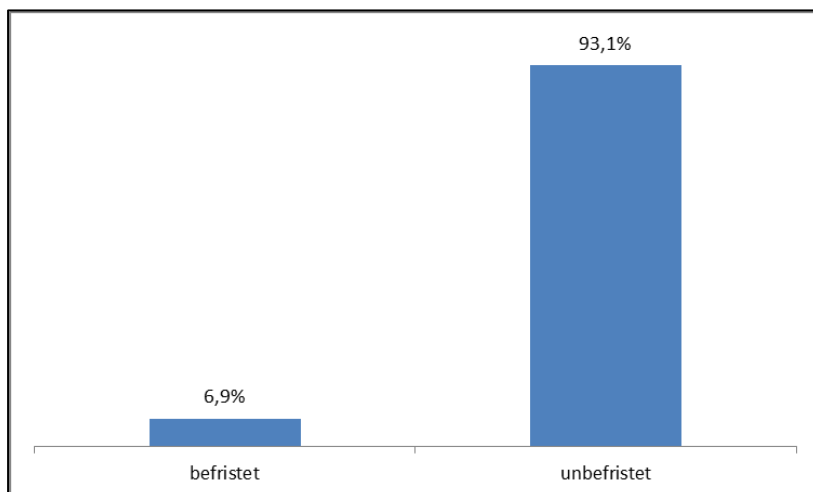
(„Bei wieviel Stunden liegt Ihre wöchentliche Arbeitszeit?“ / „Ihr Geschlecht?“)



Bei 7,1 % der Frauen und 1,9 % der Männer liegt die wöchentliche Arbeitszeit unter 20 Stunden. 56,7 % der Personen mit unter 20 Stunden sind in den ausgegliederten Bereichen beschäftigt. Beim Personal im Bereich Raumpflege und Küchen ist jede/r vierte Beschäftigte (24,7 %) unter dieser Stundenanzahl tätig.

#### Abb. 49: Befristung

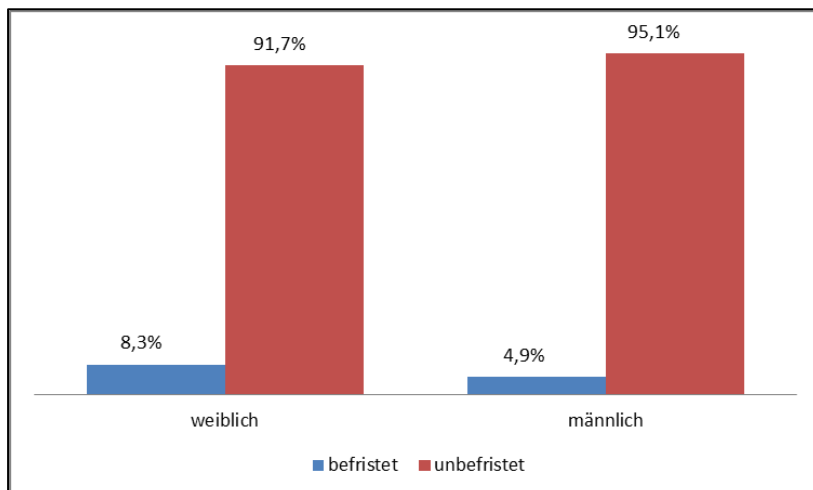
(„Sind Sie befristet oder unbefristet beschäftigt?“)



93,1 % der Beschäftigungsverhältnisse sind unbefristet, 6,9 % sind befristet.

**Abb. 50: Befristung nach Geschlecht**

(„Sind Sie befristet oder unbefristet beschäftigt?“ / „Ihr Geschlecht?“)



8,3 % der Frauen sowie 4,9 % der Männer sind befristet beschäftigt.

**Abb. 51: Befristung nach Personalgruppen und Bereichen**

(„Sind Sie befristet oder unbefristet beschäftigt?“ / „Bitte ordnen Sie sich einer der folgenden Personalgruppen zu“ bzw. „Arbeiten Sie in einem der folgenden Bereiche?“)

Befristung Personalgruppe	Verwaltungs-personal	Steuer-personal	Polizei und Feuer-wehr	Justiz-/ Justiz-vollzugs-personal	Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit	Lehr-personal	Techni-sches Personal	Raum-pflege u. Küchen-hilfe-personal	Personal im Kultur-bereich und außer-schulische Bildung	Sonstiges Personal
	7,1 %	4,3 %	1,8 %	4,3 %	9,5 %	6,7 %	7,4 %	6,6 %	13,3 %	9,7 %

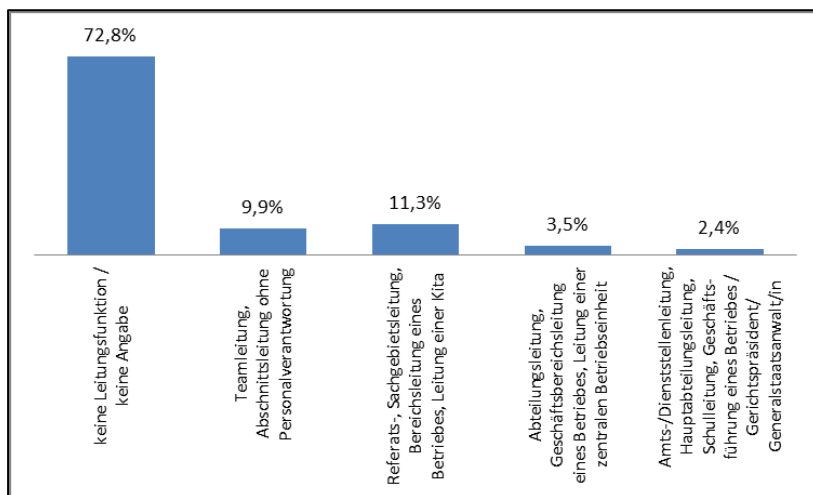
Befristung Bereiche	Senatori-sche Behörde oder Landes-amt	Kommu-nales Amt	Schule	Gericht / Staats-anwalt-schaft	Polizeidienst -stelle / Feuerwehr	Kinder-tages-stätte	Universität Hoch-schule	In keinem dieser Bereiche
	3,6 %	8,0 %	6,2 %	4,6 %	1,6 %	11,2 %	15,3 %	7,3 %

Die Befristungsquoten sind beim befragten Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit am höchsten (9,5 %) (aufgrund der Quote in den Kindertagesstätten von 11,2 %), bei Polizei und Feuerwehr am niedrigsten (1,8 %). Nach Bereichen findet sich beim Personal der Universität und Hochschulen die höchste Befristungsquote mit 15,3 %.

Bei der Erhebung der Leitungsfunktionen erfolgte eine Anlehnung an die Systematik der Erhebung zum Bremer Landesgleichstellungsgesetz, die Leitungsfunktionen drei Leitungsebenen zuordnet.<sup>65</sup>

### Abb. 52: Leitungsfunktionen

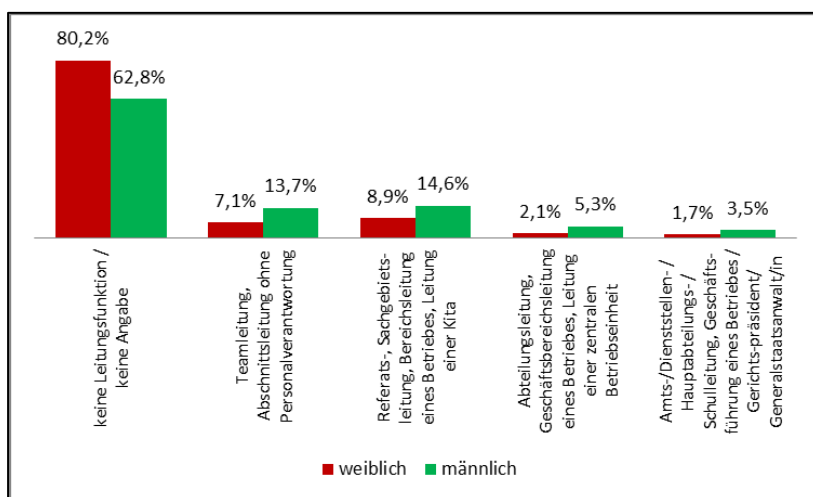
(„Wenn Sie in einer Leitungsfunktion bzw. stellvertretenden Leitungsfunktion tätig sind, ordnen Sie sich einer der folgenden Ebenen zu.“)



27,2 % der Beschäftigten geben an, eine Leitungsfunktion inne zu haben. Team- und Abschnittsverantwortliche sind 9,9 %. In der Leitungsebene 1 (Referats-, Sachgebiets-, Bereichsleitung eines Betriebes) sind 11,3 % vertreten. In Leitungsebene 2 (Leitung Abteilung, Geschäftsbereich eines Betriebes, zentrale Betriebseinheit) finden sich 3,5 % der Beschäftigten. In die höchste Leitungsebene 3 (Amts-/Dienststellen-, Hauptabteilungs-, Schulleitung, Geschäftsführung eines Betriebes / Gerichtspräsident) haben sich 2,4 % der Befragten einsortiert.

### Abb. 53: Leitungsfunktion nach Leitungsebenen und Geschlecht

(„Wenn Sie in einer Leitungsfunktion bzw. stellvertretenden Leitungsfunktion tätig sind, ordnen Sie sich einer der folgenden Ebenen zu.“ / „Ihr Geschlecht?“)



19,8 % der Frauen und 37,2 % der Männer geben an, eine Leitungsfunktion nach der oben genannten Definition auszuüben. Berücksichtigt man, dass hierbei auch nach einer Stellvertretung und nach Team- und Abschnittsleitungen gefragt wurde, relativiert sich der auf den ersten Blick hoch erscheinende Anteil.

<sup>65</sup> Dabei wurde in einer eigenen Kategorie nach Team- und Abschnittsverantwortlichkeit gefragt, die gewisse Leitungsaufgaben, aber keine Personalführung/-verantwortlichkeit im klassischen Sinne beinhaltet. Bei der Leitungsebene 2 wurde auch die Leitung einer Kita aufgenommen (bislang nicht im LGG-Bericht). Zudem wurde allgemein auch nach einer Stellvertretung gefragt, der LGG-Bericht dokumentiert dies nur für die Schulleitungen, vgl. Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2011): Personalbericht 2011. Band III. Bericht über die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes 2010, Bremen, Anlage 22.

### Abb. 52: Leitungsfunktionen nach Leitungsebenen und Tätigkeitsbereichen

(„Wenn Sie in einer Leitungsfunktion bzw. stellvertretenden Leitungsfunktion tätig sind, ordnen Sie sich einer der folgenden Ebenen zu.“ / „Arbeiten Sie in einem der folgenden Bereiche?“)

	Senato- rische Behörde oder Landes- amt	Kom- munales Amt	Schule	Gericht/ Staats- anwalt- schaft	Polizei- dienst- stelle / Feuer- wehr	Kinder- tages- stätte	Univer- sität, Hoch- schule	In kei- nem dieser Bereiche	Ins- gesamt
keine Leitungs- funktion / keine Angabe	68,2 % 22,4 %	70,3 % 6,6 %	75,6 % 11,0 %	75,6 % 4,4 %	67,1 % 8,7 %	79,1 % 11,6 %	71,8 % 9,1 %	75,7 % 26,2 %	72,7 % 100,0 %
Teamleitung, Abschnittsleitung ohne Personal- verantwortung (Leitungsebene 0)	11,6 % 28,0 %	7,7 % 5,4 %	8,4 % 9,0 %	5,1 % 2,2 %	15,2 % 14,4 %	2,6 % 3,0 %	12,5 % 11,6 %	10,5 % 26,5 %	9,9 % 100,0 %
Referats-, Sach- gebietsleitung, Bereichsleitung eines Betriebes, Leitung einer Kita (Leitungsebene 1)	16,4 % 34,6 %	14,2 % 8,6 %	3,4 % 3,2 %	4,6 % 1,7 %	11,6 % 9,6 %	16,7 % 15,5 %	8,8 % 7,1 %	9,0 % 19,7 %	11,4 % 100,0 %
Abteilungsleitung, Geschäftsbe- reichsleitung eines Betriebes, Leitung einer zentralen Betriebseinheit (Leitungsebene 2)	2,3 % 15,8 %	3,1 % 6,1 %	3,0 % 9,1 %	10,7 % 12,7 %	3,9 % 10,3 %	0,8 % 2,4 %	6,3 % 16,4 %	3,8 % 27,3 %	3,5 % 100,0 %
Amts-/ Dienststel- lenleitung, Haupt- abteilungsleitung, Schulleitung, Geschäftsführung eines Betriebes / Gerichtspräsi- dent/in, General- staatsanwalt/in (Leitungsebene 3)	1,4 % 13,8 %	4,6 % 12,9 %	9,6 % 41,4 %	4,1 % 6,9 %	2,3 % 8,6 %	0,8 % 3,4 %	0,7 % 2,6 %	1,0 % 10,3 %	2,5 % 100,0 %
Insgesamt	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Bei der Betrachtung von Auswertungen nach Leitungsebenen im Bericht ist zu beachten, dass aufgrund der gefolgten Systematik nach dem Landesgleichstellungsgesetz in der höchsten Leitungsebene - Leitungsebene 3 - die Schulleitungen eingeordnet sind. Es sind dies 41,4 % der Befragten, die sich dieser Leitungsebene zugeordnet haben.

**Abb. 54: Leitungsfunktionen mit Personalverantwortung**

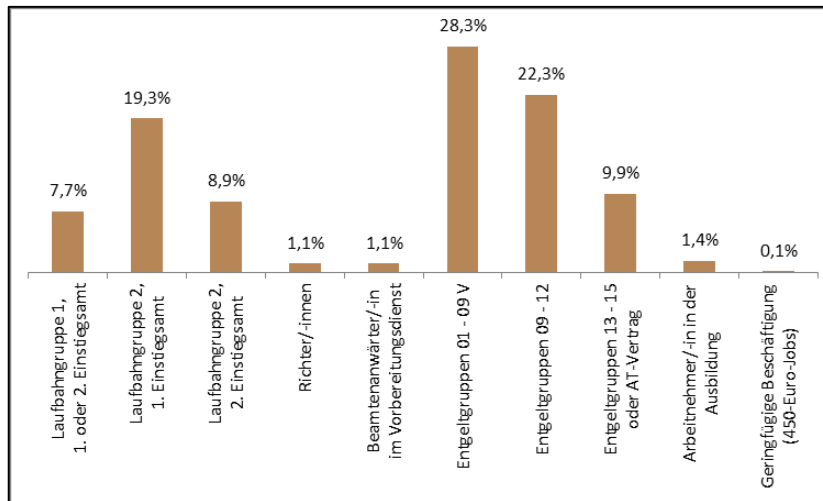
(„Wenn Sie Personalverantwortung haben: Für wie viele Beschäftigte üben Sie diese aus?“)

Anzahl der Beschäftigten	Referats-, Sachgebietsleitung, Bereichsleitung eines Betriebes, Leitung einer Kita (Leitungsebene 1)	Abteilungsleitung, Geschäftsbereichsleitung eines Betriebes, Leitung einer zentralen Betriebseinheit (Leitungsebene 2)	Amts-/ Dienststellenleitung, Hauptabteilungsleitung, Schulleitung, Geschäftsführung eines Betriebes, Gerichtspräsident/in, Generalstaatsanwalt/in (Leitungsebene 3)
1 - 9	44,8%	31,5%	17,3%
10 - 25	37,2%	30,2%	26,0%
26 - 50	14,8%	18,8%	17,3%
51 - 100	1,8%	12,1%	17,3%
über 100	1,4%	7,4%	22,1%
Insgesamt	100,0%	100,0%	100,0%

Gefragt wurde auch nach der Anzahl der Beschäftigten, für die Personalverantwortung ausgeübt wird. Wie zu erwarten, steigt die Anzahl mit der Leitungsebene. Alle Führungsebenen des öffentlichen Dienstes in Bremen haben sich an der Befragung beteiligt.

**Abb. 55: Laufbahngruppen und Entgeltgruppen**

(„Welcher Laufbahngruppe / welchem Entgeltbereich gehören Sie an?“)

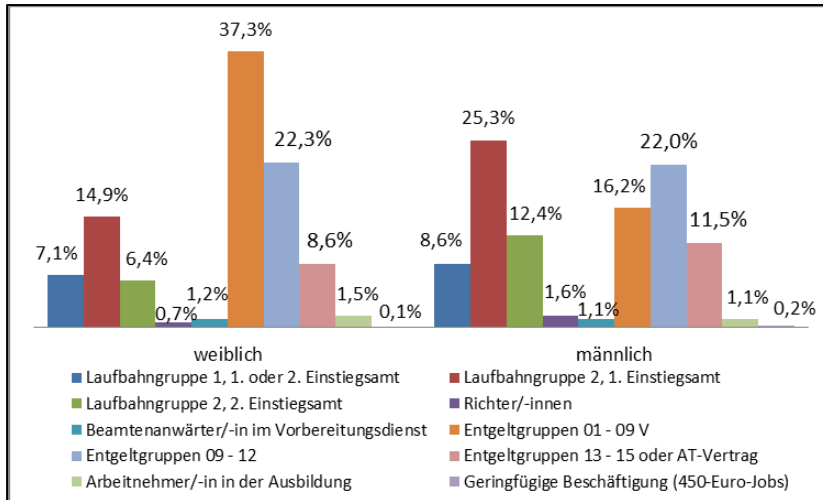


Die Befragten sind zu 38,1 % Beamte, 61,9 % sind Arbeitnehmer. Die am stärksten besetzten Entgeltgruppen sind bei den Beamten die Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt (ehemals gehobener Dienst) (19,3 %) sowie die Entgeltgruppen 01 – 09V (28,3 %) und 09 – 12 (22,3 %) bei den Arbeitnehmern.



**Abb. 56: Laufbahngruppen und Entgeltgruppen nach Geschlecht**

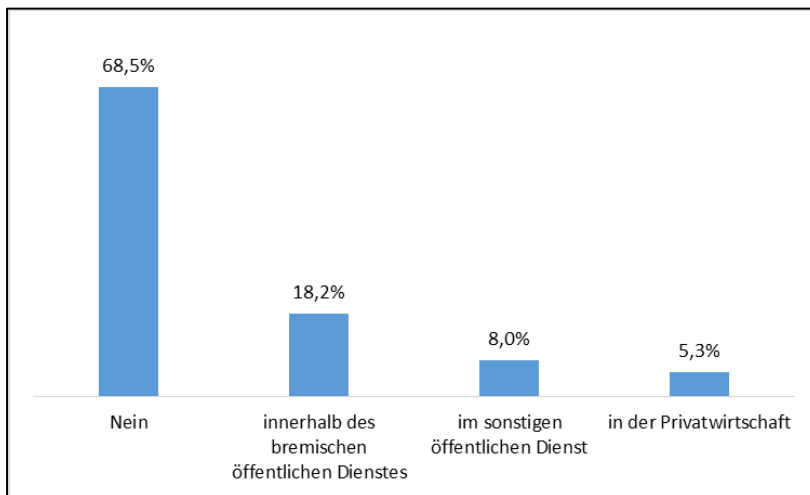
(„Welcher Laufbahngruppe / welchem Entgeltbereich gehören Sie an?“ / „Ihr Geschlecht?“)



30,3 % der Frauen sind Beamtinnen, 49,0 % der Männer Beamte. Die größten Unterschiede finden sich im ehemaligen gehobenen Dienst (Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt; 14,9 % der Frauen und 25,3 % der Männer sind hier einzuordnen) sowie im Arbeitnehmerbereich in den Entgeltgruppen 01 – 09 V (37,3 % der Frauen, 16,2 % der Männer).

**Abb. 57: Wechselwunsch der Tätigkeit**

(„Haben Sie sich innerhalb der letzten 12 Monate aktiv nach einer neuen Tätigkeit umgesehen?“)



Zwei Drittel (68,5 %) geben an, sich innerhalb der letzten 12 Monate nicht aktiv nach einer neuen Tätigkeit umgesehen zu haben. Ein Drittel (31,5 %) hat dies getan, insbesondere im bremischen öffentlichen Dienst (18,2 %).

## 2. Bewertung der Arbeit und der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen

Der Themenblock „Bewertung der Arbeit im öffentlichen Dienst“ enthält den umfangreichsten Fragenkatalog. Er besteht aus folgenden Themen und Fragen:

- Wichtigkeit der Merkmale einer beruflichen Tätigkeit allgemein (12 Items<sup>66</sup>)
- Beurteilung der Merkmale einer beruflichen Tätigkeit allgemein (12 Items)
- Arbeitszufriedenheit insgesamt (1 Item)
- Wichtigkeit der Merkmale einer beruflichen Tätigkeit für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung in der Organisationseinheit (18 Items)
- Beurteilung des Vorhandensein der Merkmale einer beruflichen Tätigkeit für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung in der Organisationseinheit (26 Items)
- Stärken / Schwächen der Organisationseinheit (offene Frage)
- Maßnahmen für eine Verbesserung der Verwaltungskultur und des Verwaltungshandeln in der Organisationseinheit (offene Frage)
- Arbeitsbelastung (10 Items)
- Arbeitsleistung (5 Items)

### 2.1. Arbeitszufriedenheit

Die Erhebung der Arbeitszufriedenheit ist in vielen betrieblich durchgeführten Beschäftigtenbefragungen üblich, erscheint Arbeitszufriedenheit doch als ein zentraler Ansatzpunkt, um Einschätzungen über die vorhandene Arbeitsqualität zu erhalten. Arbeitszufriedenheit, so wird angenommen, habe zudem einen Einfluss auf betrieblich relevante Faktoren wie z.B. kooperatives Verhalten, Fehlzeiten oder Leistungsbereitschaft. Niedrigere Arbeitszufriedenheit, insbesondere in ihrer resignativen Ausprägung, resultiere in einer höheren Arbeitsplatzmobilität oder gegebenenfalls - bei nicht realisierbaren Wechselwünschen - in Verhaltensweisen wie „innerer Kündigung“.

Der Neugier der betrieblichen Praxis entspricht ein starkes wissenschaftliches Interesse. Insbesondere die Arbeits- und Organisationspsychologie zählt tausende Veröffentlichungen und eine Vielzahl von Erhebungsinstrumenten.<sup>67</sup> Seit Ende der 80er Jahre reduziert sich das wissenschaftliche Interesse zunächst, wobei es im letzten Jahrzehnt wieder zunimmt.

Auch wenn das Konzept Arbeitszufriedenheit als „funktional überlastet“ gilt, mithin einerseits durch sehr viele Faktoren beeinflusst ist, und sich andererseits der Einfluss auf das tatsächliche Verhalten in Grenzen zu halten scheint, so bleibt Arbeitszufriedenheit doch ein wichtiger Indikator für das individuelle Wohlergehen.<sup>68</sup> Sie bietet daneben einen Ansatz zu einer konzeptionellen und empirischen Erfassung von Arbeitsqualität, indem die von den Beschäftigten implizit selbst gewichteten Einschätzungen der eigenen Arbeit in den Blick rücken. Generell betrachtet ist Arbeitszufriedenheit damit auch ein Indikator für die gesellschaftliche Wohlfahrt.

Neben der subjektiven Bedeutsamkeit verschiedener Aspekte der Arbeitssituation erscheint dabei der Einbezug des sozialen und betrieblichen Kontextes (z.B. Vorhandensein interner Aufstiegsmöglichkeiten) für Erklärungen zu Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit angezeigt; hierzu wird trotz

---

<sup>66</sup> Als „Item“ bezeichnet man bei der Datenerhebung eines von mehreren Merkmalen einer Untersuchungseinheit

<sup>67</sup> Vgl. u.a. Ferreira, Yvonne (2007): Evaluation von Instrumenten zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 61, Heft 2, 2007, S. 87-94.

<sup>68</sup> Vgl. die Beiträge in Fischer, Lorenz (Hrsg.) (2006): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage; Göttingen, Wien u.a.

der Vielzahl von Forschungsarbeiten Forschungsbedarf angemeldet, nicht zuletzt um der Praxis Orientierungswissen zur Verfügung zu stellen.<sup>69</sup>

In dieser Befragung wird gemäß der Zielsetzung ein Vorgehen gewählt, das einem sozialwissenschaftlichen Ansatz folgt. Auch wenn Persönlichkeit für Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle spielt, in dieser Untersuchung bleibt sie außen vor.<sup>70</sup> Im International Social Survey Programme (ISSP) werden international und in regelmäßigem zeitlichem Abstand schriftliche Befragungen zu beruflichen Werten und Präferenzen durchgeführt (1989, 1997, 2005, 2015).<sup>71</sup> Berufstätige werden nach unterschiedlichen Aspekten ihrer Arbeitsbedingungen sowie ihrer globalen Arbeitszufriedenheit gefragt. Das Vorgehen besteht darin, zunächst die arbeitsorientierten Werte zu erfassen. Wie wichtig schätzen die Beschäftigten einzelne Merkmale einer beruflichen Tätigkeit ein?

Gefragt werden dementsprechend auch die bremischen Beschäftigten:

„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit?“

- „Arbeitsplatzsicherheit“
- „Hohes Einkommen“
- „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“
- „Interessante Tätigkeit“
- „Tätigkeit, bei der man selbständig arbeiten kann“
- „Tätigkeit, bei der man anderen helfen kann“
- „Tätigkeit, die für die Gesellschaft nützlich ist“.<sup>72</sup>

Einige Items, die für die Bewertung einer beruflichen Tätigkeit wichtig erscheinen, sind zusätzlich aufgenommen worden:

- „Gute Sozialleistungen und Absicherung“
- „Gutes Arbeitsklima/Kollegialität“
- „Vereinbarung von Beruf und Familie“
- „Chancengleichheit“
- „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“

Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten auf einer 6er-Skala lauten: „gar nicht wichtig“, „kaum wichtig“, „eher nicht wichtig“, „eher wichtig“, „weitgehend wichtig“, „sehr wichtig“.<sup>73</sup>

Die subjektiven Bewertungen hinsichtlich der Wichtigkeit, die die Befragten abgeben, können dann mit den subjektiv wahrgenommenen tatsächlichen Merkmalen der oben genannten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen kontrastiert werden. Dies erfolgt dadurch, dass gefragt wird: „Stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Tätigkeit zu?“

---

<sup>69</sup> Matiaske, Wenzel / Mellewigt, Thomas (2001): Arbeitszufriedenheit: Quo vadis? Eine Längsschnitt-Untersuchung zu Determinanten und zur Dynamik von Arbeitszufriedenheit, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 61, Heft 1, 2001, S. 7-24.

<sup>70</sup> Fietze, Simon (2011): Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit: „Wer schaffen will, muss fröhlich sein!“, 388. SOEPPapers on Multidisciplinary Panel Data Research. Berlin, Juni 2011.

<sup>71</sup> <http://www.gesis.org/en/issp/issp-modules-profiles/work-orientations/>

<sup>72</sup> Diese Items wurden aus dem ISSP 2005 übernommen und leicht verändert. Gefragt wurde nach der beruflichen „Tätigkeit“ (im ISSP wird zum Teil nach dem „Beruf“, zum Teil nach der „Tätigkeit“ gefragt). Nicht übernommen wurde: „eine Stelle, bei der man die Arbeitszeiten oder Arbeitstage selbst festlegen kann“. Die Möglichkeit, Arbeitszeiten flexibel festzulegen, ist für Arbeitszufriedenheit allerdings durchaus relevant; vgl. Hanglberger, Dominik (2010): Arbeitszufriedenheit und flexible Arbeitszeiten – Empirische Analyse mit Daten des Sozio-ökonomischen Panels, SOEPPapers on Multidisciplinary Panel Data Research, Berlin.

<sup>73</sup> Im Unterschied zum ISSP 2005, bei dem eine 5-er Skala verwendet wurde, mit der zusätzlichen Antwortmöglichkeit „kann ich nicht sagen“.

Zum Beispiel:

- „Arbeitsplatz ist sicher“
- „Einkommen ist hoch“
- „...“.

Antwortmöglichkeiten: stimme „gar nicht zu“, „kaum zu“, „eher nicht zu“, „eher zu“, „weitgehend zu“, „vollkommen zu“.

Hier wird nach dem Vorhandensein bzw. der Ausprägung der Aspekte einer beruflichen Tätigkeit gefragt. Es handelt sich also um die Aufforderung an die Beschäftigten, eine subjektive Bewertung der „Realität“ vorzunehmen. Damit können einzelne Aspekte der Arbeitsqualität in den Blick genommen werden.<sup>74</sup> Zusätzlich wird zusammenfassend nach der allgemeinen Arbeitszufriedenheit gefragt, durch Zustimmung bzw. Ablehnung der Aussage: „Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden.“, wiederum mit den genannten Antwortmöglichkeiten.

**Abb. 58: Kontrastierung der arbeitsorientierten Werte mit den subjektiv wahrgenommenen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen**

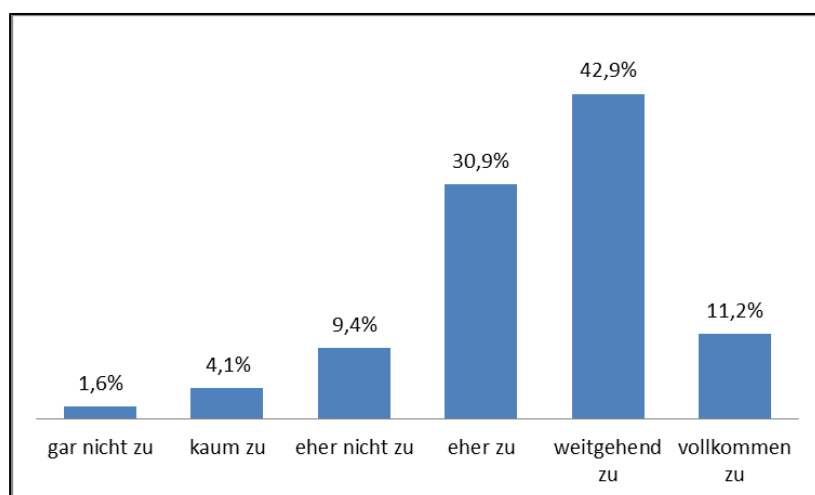
<p><b>Arbeitsorientierte Werte</b></p> <p>Einschätzung der Wichtigkeit einzelner Merkmale der beruflichen Tätigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>Hohes Einkommen</li> <li>Gute Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>Interessante Tätigkeit</li> <li>Tätigkeit, bei der man selbständig arbeiten kann</li> <li>Tätigkeit, bei der man anderen helfen kann</li> <li>Tätigkeit, die für die Gesellschaft nützlich ist (ISSP 2005 Work Orientations)</li> <li>Gute Sozialleistungen und Absicherung</li> <li>Gutes Arbeitsklima / Kollegialität</li> <li>Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li> <li>Chancengleichheit</li> <li>Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>	<p><b>Subjektiv wahrgenommene Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen</b></p> <p>Zustimmung/Ablehnung von Aussagen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsplatz ist sicher</li> <li>Einkommen ist hoch</li> <li>Aufstiegsmöglichkeiten sind gut</li> <li>Tätigkeit ist interessant</li> <li>Bei der Tätigkeit kann ich selbständig arbeiten</li> <li>Tätigkeit hilft anderen Menschen</li> <li>Tätigkeit ist für die Gesellschaft nützlich (ISSP 2005 Work Orientations)</li> <li>Sozialleistungen und Absicherung sind gut</li> <li>Arbeitsklima/Kollegialität sind gut</li> <li>Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist gegeben</li> <li>Chancengleichheit ist gegeben</li> <li>Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten sind gut</li> </ul>
<p><b>Output von Arbeitsqualität: Arbeitszufriedenheit</b></p> <p>Zustimmung/Ablehnung der Aussage</p> <p>„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden.“</p>	

Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse für Arbeitszufriedenheit insgesamt dargestellt. Danach folgen Auswertungen zu den einzelnen Aspekten der beruflichen Tätigkeit.

<sup>74</sup> Hauff, Sven / Kirchner, Stefan (2013): Wandel der Arbeitsqualität. Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zwischen 1989 und 2006 in einer evaluativ-relationalen Perspektive, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 42, Heft 4, 2013, S. 337-355.

### Abb. 59: Arbeitszufriedenheit Insgesamt

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden.  
Dieser Aussage stimme ich...“)



15,1 % stimmen der Aussage zur Zufriedenheit mit ihrer beruflichen Tätigkeit gar nicht, kaum oder eher nicht zu; 84,9 % stimmen ihr eher, weitgehend oder vollkommen zu. Der Mittelwert liegt auf dem Kontinuum von 1 bis 6 bei 4,43<sup>75</sup>, der Median liegt bei 5 (stimme weitgehend zu).

Dies erscheint als eine generell hohe bis sehr hohe Zufriedenheit. Das Bild deckt sich mit Ergebnissen von Befragungen, die ein solches generalisiertes Item zu allgemeiner Arbeitszufriedenheit verwenden. Tendenziell erhält man eine linksschiefe Verteilung.<sup>76</sup> Da weder Längsschnittdaten vorliegen noch in gleicher Weise erhobene Daten für eine vergleichbare Beschäftigtengruppe, kann nicht festgestellt werden, ob sich die Arbeitszufriedenheit in den letzten Jahren erhöht oder verringert hat und wie sie im Vergleich, z.B. zu anderen Kommunen oder Bundesländern, zu bewerten ist.<sup>77</sup> Allerdings können die Ergebnisse differenziert nach den verschiedenen Beschäftigtengruppen betrachtet werden.

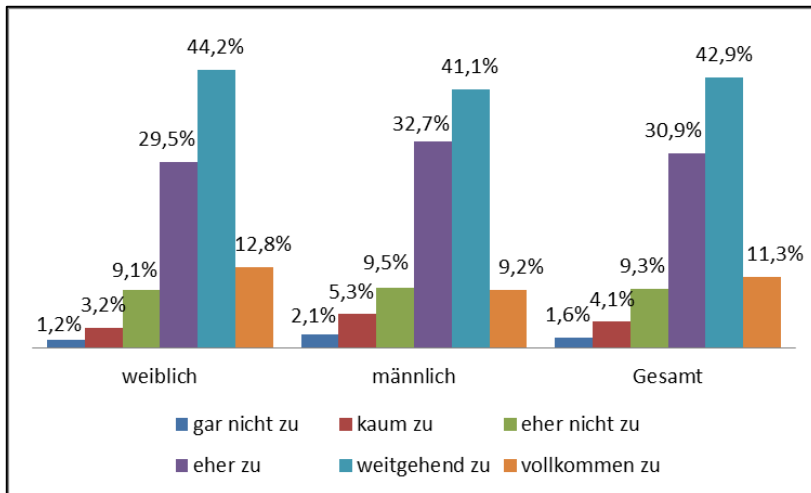
<sup>75</sup> Die Mittelwertbildung bei ordinal skalierten Arbeitszufriedenheit ist streng genommen methodologisch nicht zulässig, wird allerdings auch weiterhin in einigen wissenschaftlichen Publikationen und insbesondere in Berichten für die interessierte Öffentlichkeit als zusätzliche Interpretationshilfe ausgewiesen. Hierzu bereits 1978 Allerbeck: „Das Beispiel ist charakteristisch für den Widerspruch zwischen „soziologischer Methodologie“ und weithin akzeptierter Forschungspraxis in Soziologie (und Psychologie), der nicht leicht auflösbar erscheint.“ Allerbeck, Klaus R. (1978): Meßniveau und Analyseverfahren – Das Problem „strittiger Intervallskalen“, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 7, Heft 3, 1978, S. 199-214. Die Ausweisung wird im Folgenden pragmatisch gehandhabt. Die Auswertungen sollen dabei in möglichst verständlicher Art und Weise einen Überblick über die Arbeitszufriedenheit und Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen geben.

<sup>76</sup> Fischer und Belschak spricht von einem starken „Positivitätsbias“, 70 bis 90 % der Befragten würden sich im Regelfall als sehr oder zumindest ziemlich zufrieden bezeichnen; Fischer, Lorenz / Belschak, Frank (2006): Objektive Arbeitszufriedenheit? Oder: Was messen wir, wenn wir nach der Zufriedenheit mit der Arbeit fragen? in: Fischer, Lorenz (Hrsg.) (2006): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage; Göttingen, Wien u.a., S. 81.

<sup>77</sup> Nach vom Deutschen Beamtenbund veröffentlichten Daten für den gesamten öffentlichen Dienst sind 71 % der öffentlich Bediensteten mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden, 13 % sind nicht zufrieden, woraus sich eine Mittelgruppe von 16 % ergibt. Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion (Hrsg.) (2014): Bürgerbefragung öffentlicher Dienst. Einschätzungen, Erwartungen, Erfahrungen. Quelle: forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH, Umfrage Mai/Juni 2014, Berlin, S. 44.

**Abb. 60: Arbeitszufriedenheit nach Geschlecht**

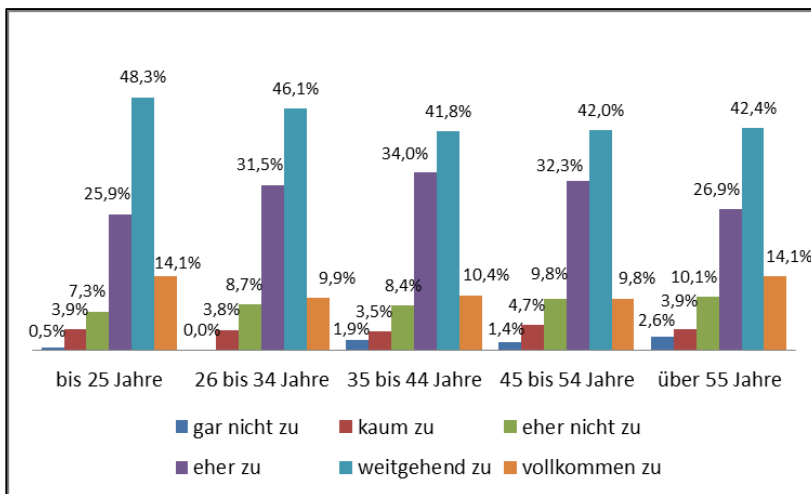
(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Ihr Geschlecht?“)



Die Arbeitszufriedenheit bei Frauen ist mit einem Mittelwert von 4,51 höher als die von Männern mit 4,33. Letztere stimmen zu geringeren Anteilen den Aussagen zu „weitgehend“ oder „vollkommen“ sehr zufrieden zu sein (50,3 % gegenüber 57,0 %); entsprechend höher sind die Prozentwerte bei den anderen vier Antwortmöglichkeiten.

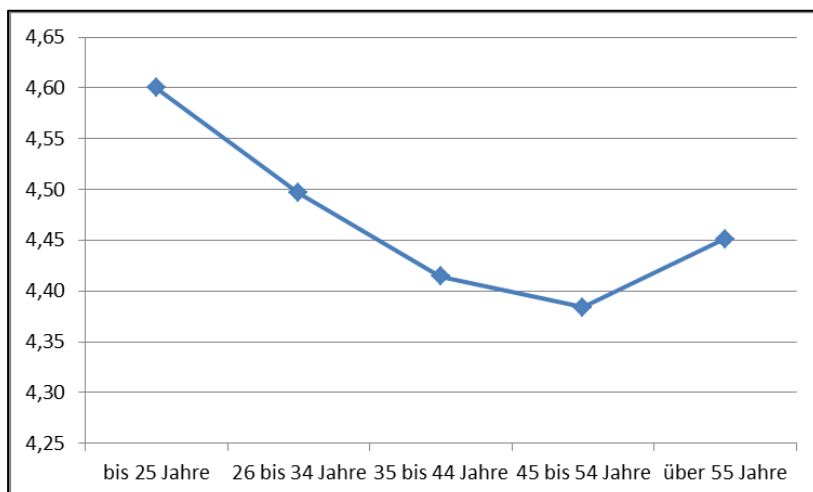
**Abb. 61: Arbeitszufriedenheit nach Altersgruppen**

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Wie alt sind Sie?“)



Die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit sinkt leicht mit steigendem Alter bis zur Altersgruppe der 45 bis 54-Jährigen; erst bei den über 55-Jährigen steigt sie wieder. („Weitgehend“ und „vollkommen“ sehr zufrieden: bis 25 Jahre 62,4 %, 26 bis 34 Jahre 56,0 %, 35 bis 44 Jahre 52,2 %, 45 bis 54 Jahre 51,8 %, über 55 Jahre 56,5 %).

**Abb. 62: Mittelwerte Arbeitszufriedenheit nach Altersgruppen**  
 („Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden.  
 Dieser Aussage stimme ich...“ / „Wie alt sind Sie?“)



Die Verteilung entspricht einem auch in der Literatur zur Arbeitszufriedenheit aufgeführten u-förmigen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Lebensalter.<sup>78</sup>

**Abb. 63: Arbeitszufriedenheit nach Haushalts- und Familiensituation**

	Ich lebe in einer Partnerschaft / Ehe ohne Kind / Kinder im Haushalt.	Ich lebe in einer Partnerschaft / Ehe mit Kind / Kindern im Haushalt.	Ich lebe alleine im Haushalt.	Ich lebe mit mehreren Personen im Haushalt, z.B. Wohngemeinschaft.	Ich bin alleinerziehend.	Ich trage aktuell Sorge für pflegebedürftige Angehörige.
weiblich	4,55	4,54	4,43	4,52	4,34	4,18
männlich	4,35	4,33	4,32	4,32	4,71*	4,32
Insgesamt	4,47	4,44	4,39	4,44	4,36	4,23

\*geringes N

Für die Arbeitszufriedenheit nach Haushalts- und Familiensituation ist ein negativer Einfluss von „alleinerziehend“ und „Sorge tragen für pflegebedürftige Angehörige“ erkennbar, allerdings nur bei den Frauen. Hier liegt also ein Einfluss außerhalb der Arbeitssituation vor.

<sup>78</sup> zur Kontroverse „linear oder u-förmig“ vgl. Schulte, Karsten (2005): Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne. Eine empirische Untersuchung zu den Ursachen für die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter, Köln, S. 134ff. Schulte sieht einen Zusammenhang zwischen Alter und (höherer) Arbeitszufriedenheit, und sieht diesen in geänderten Anspruchsstrukturen begründet, also in Faktoren, die außerhalb der Arbeit liegen, vgl. Schulte, Karsten (2006): Macht Alter zufrieden mit dem Beruf? Eine empirische Analyse über die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter, in: Fischer, Lorenz (Hrsg.) (2006): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage; Göttingen, Wien u.a., S. 273-290.

Nun werden die Angaben zur Arbeitszufriedenheit dahingehend untersucht, ob sie mit der Erfüllung einer Leitungsfunktion variieren. Zunächst wird nur zwischen den Ausprägungen „mit Leitungsfunktion“ und „ohne Leitungsfunktion / keine Angabe“ unterschieden. Eine erste Einschätzung ergibt ein Mittelwertvergleich.

**Abb. 64: Arbeitszufriedenheit nach Leitungsfunktion**

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“)

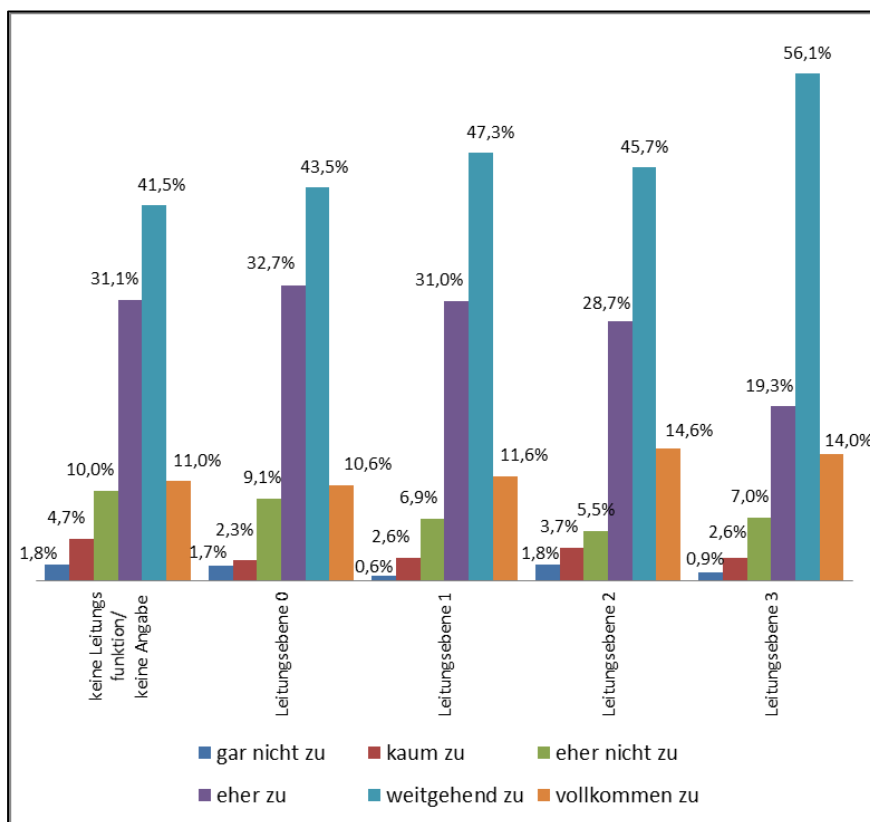
Leitungsfunktion	Mittelwert	N	Standardabweichung
keine Leitungsfunktion / keine Angabe	4,39	3.418	1,072
mit Leitungsfunktion	4,54	1.284	,968
Insgesamt	4,43	4.702	1,047

Der Mittelwert der Arbeitszufriedenheit ist bei Personen mit Leitungsfunktion höher als bei Personen ohne Leitungsfunktion (4,54 zu 4,39).

Eine Aufgliederung nach den einzelnen Leitungsfunktionen ergibt folgendes Bild:

**Abb. 65: Arbeitszufriedenheit nach Leitungsfunktionen**

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Wenn Sie in einer Leitungsfunktion bzw. stellvertretenden Leitungsfunktion tätig sind, ordnen Sie sich einer der folgenden Ebenen zu.“)



Die Arbeitszufriedenheit steigt mit der Funktions-ebene der Leitungstätigkeit an.



### Abb. 66: Arbeitszufriedenheit nach Leitungsfunktionen

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“  
 „Wenn Sie in einer Leitungsfunktion bzw. stellvertretenden Leitungsfunktion tätig sind, ordnen Sie sich einer der folgenden Ebenen zu.“)

Leitungsfunktion aufgegliedert	Mittelwert	N	Standardabweichung
Keine Leitungsfunktion / keine Angabe	4,39	3.418	1,072
Teamentwicklung, Abschnittsleitung ohne Personalverantwortung (Leitungsebene 0)	4,46	471	,995
Referats-, Sachgebietsleitung, Bereichsleitung eines Betriebes, Leitung einer Kita (Leitungsebene 1)	4,57	535	,917
Abteilungsleitung, Geschäftsbereichsleitung eines Betriebes, Leitung einer zentralen Betriebseinheit (Leitungsebene 2)	4,57	164	1,046
Amts-/Dienststellenleitung, Hauptabteilungsleitung, Schulleitung, Geschäftsführung eines Betriebes, Gerichtspräsident/in, Generalstaatsanwalt/in (Leitungsebene 3)	4,69	114	,951
Insgesamt	4,43	4.702	1,047

Der höchste Mittelwert der Zufriedenheit wird in der höchsten Leitungsebene mit 4,69 erreicht.

### Abb. 67: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Leitungsfunktion und Geschlecht

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Ihr Geschlecht?“)

Leitungsfunktion	Geschlecht	Mittelwert	N	Standardabweichung
keine Leitungsfunktion / keine Angabe	weiblich	4,47	2.141	1,026
	männlich	4,26	1.247	1,137
	Insgesamt	4,39	3.388	1,073
mit Leitungsfunktion	weiblich	4,67	533	,939
	männlich	4,45	741	,967
	Insgesamt	4,54	1.274	,961
Insgesamt	weiblich	4,51	2.674	1,013
	männlich	4,33	1.988	1,080
	Insgesamt	4,43	4.662	1,045

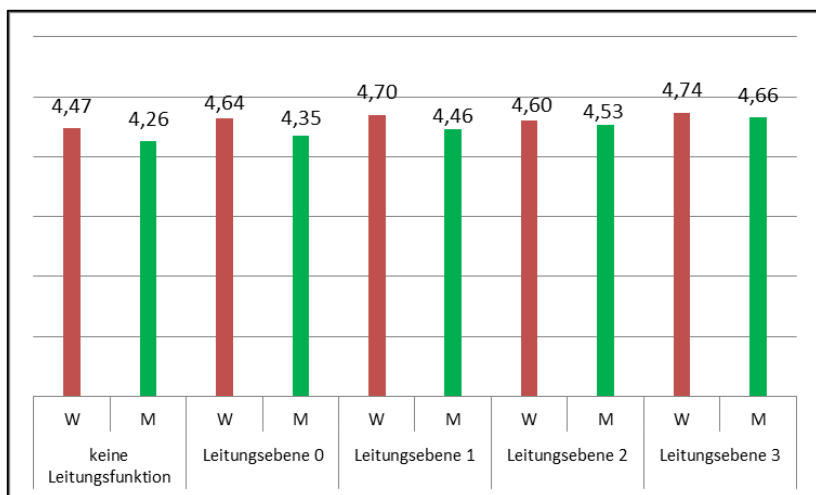
Insgesamt sind Personen mit Leitungsfunktion zufriedener als Personen ohne Leitungsfunktion. Dieser Effekt ist geschlechtsspezifisch unterschiedlich stark ausgeprägt.

Dieses Ergebnis deckt sich mit Befunden, dass Leitungskräfte generell zufriedener sind, zeigt aber hier in der deskriptiven Betrachtung auch durchgängige Geschlechterunterschiede auf.<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Dies scheint einschränkend gegen die These zu sprechen, dass in Befragungen auftauchende Geschlechterunterschiede weniger auf tatsächliche Geschlechterunterschiede als auf unterschiedliche Arbeitsinhalte zurückzuführen sind (vgl. Frieg, Philip / Weiß, Sabine / Krumscheid, Matthias / Dörendah, Jan (2014): Forschungsbericht. Zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit, Persönlichkeit und Engagement, Projektteam Testentwicklung, 2014, Bochum [http://testentwicklung.de/mam/forschungsbericht\\_arbeitszufriedenheit.pdf](http://testentwicklung.de/mam/forschungsbericht_arbeitszufriedenheit.pdf)); es deutet vielmehr darauf hin, dass Arbeitsinhalte und Geschlecht gleichermaßen bestimmende Größen für die Arbeitszufriedenheit in einem bestimmten beruflichen Kontext sind.

**Abb. 68: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Leitungsfunktionen und Geschlecht**

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Ihr Geschlecht?“)



Nach Leitungsebenen aufgegliedert, sieht man einen kontinuierlichen Anstieg: Je höher die Leitungsebene, desto höher die „durchschnittliche Arbeitszufriedenheit“ (Ausnahme Frauen bei Leitungsebene 2). Der Wert bei den Frauen liegt bereits bei Leitungsebene 0 mit dem der Männer auf der höchsten Ebene (Leitungsebene 3) gleichauf.

Variiert die Arbeitszufriedenheit nach Beschäftigungsbereichen? Im Folgenden wird dies für die Personalgruppen betrachtet, denen sich die Beschäftigten zuordnen sollten.

**Abb. 69: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Personalgruppen**

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Bitte ordnen Sie sich einer der folgenden Personalgruppen zu“)

Personalgruppe	Mittelwert	N	Standardabweichung
Verwaltungspersonal	4,44	1.720	1,029
Steuerpersonal	4,20	284	1,030
Polizei und Feuerwehr	4,20	440	1,156
Justizpersonal / Justizvollzugspersonal	4,37	252	1,047
Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit	4,60	628	,918
Lehrpersonal	4,44	475	1,001
Technisches Personal	4,52	361	1,006
Raumpflege und Küchenhilfepersonal	4,41	150	1,312
Personal im Kulturbereich und außerschulische Bildung	4,39	75	1,207
Sonstiges Personal	4,48	299	1,066
Gesamt	4,43	4.684	1,045

Die geringsten Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit finden sich bei Polizei und Feuerwehr sowie beim Steuerpersonal (je 4,20), der höchste Wert beim Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit (4,60). Auch das Technische Personal (4,52) weist eine vergleichsweise hohe durchschnittliche Arbeitszufriedenheit auf.

In der nächsten Tabelle finden sich die Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit nach den einzelnen Bereichen. Dabei werden das Verwaltungspersonal und zusammenfassend die übrigen Personalgruppen dargestellt. Die Differenz weist den Unterschied in den Mittelwerten zwischen dem Verwaltungspersonal und den übrigen Personalgruppen aus.

### Abb. 70: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Bereichen und Personalgruppen

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Bitte ordnen Sie Ihre Dienststelle einem Ressort/Bereich zu“ bzw. „Arbeiten Sie in einem der folgenden Bereiche?“)

	Zuordnung	Verwaltungs- personal Mittelwert	Andere Personal- gruppen Mittelwert	Insgesamt	Differenz
Ressort / Bereich	Bremische Bürgerschaft, Senatskanzlei, andere ressortunabhängige und kleine Dienststellen (z.B. LfDI, ZGF, Rechnungshof)	4,43	4,38	4,41	0,05
	Eigenbetriebe, Anstalten, Stiftungen, Sonderhaushalte (z.B. KiTa Bremen, Stadtbibliothek, Umweltbetrieb, Immobilien Brem)	4,51	4,56	4,55	-0,05
	Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft	4,44	4,48	4,47	-0,04
	Die Senatorin für Finanzen	4,51	4,24	4,36	0,27
	Der Senator für Inneres und Sport	4,40	4,19	4,25	0,21
	Der Senator für Justiz und Verfassung	4,63	4,39	4,41	0,24
	Die Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen	4,50	4,38	4,46	0,12
	Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr	4,22	4,36	4,28	-0,14
	Der Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen	4,43	4,83	4,49	-0,40
	Insgesamt	4,45	4,42	4,43	0,03
Bereich	Senatorische Behörde oder Landesamt	4,44	4,42	4,43	0,02
	Kommunales Amt	4,40	4,32	4,37	0,08
	Schule	4,32	4,44	4,43	-0,12
	Gericht / Staatsanwaltschaft	4,75*	4,35	4,38	0,40*
	Polizeidienststelle / Feuerwehr	4,90*	4,17	4,19	0,73*
	Kindertagesstätte	5,10*	4,62	4,63	0,48*
	Universität, Hochschule	4,41	4,56	4,47	-0,15
	In keinem dieser Bereiche	4,47	4,43	4,45	0,04
	Insgesamt	4,44	4,42	4,43	0,02

\*geringes N

Beim Verwaltungspersonal finden sich deutliche Unterschiede zwischen den Ressorts (Mittelwerte zwischen 4,22 und 4,63). Es zeigt sich eine höhere Arbeitszufriedenheit in den ausgegliederten Bereichen (4,51). Auch bei den anderen Personalgruppen ist die Arbeitszufriedenheit in den ausgegliederten Bereichen (4,56) grundsätzlich höher, wobei hier das Personal der Hochschulen (4,56) sowie die Kindertagesstätten (4,62) mit einer hohen Personalstärke vertreten sind.

In der vergleichsweise hohen Differenz zwischen dem Verwaltungspersonal und den übrigen Personalgruppen bei der Senatorin für Finanzen, dem Senator für Inneres und Sport sowie dem Senator für Justiz und Verfassung bilden sich die beschriebenen durchschnittlich niedrigeren Zufriedenheitswerte beim Steuerpersonal, Polizei und Feuerwehr sowie dem Justiz-/Justizvollzugspersonal ab. Im Bereich der Senatorin für Bildung und Wissenschaft gibt es fast keine Differenz, da die Zufriedenheitswerte des Lehrpersonals mit denen des Verwaltungspersonals vergleichbar sind und im Vergleich zu den anderen großen Personalgruppen im Durchschnitt höher ausfallen.

Wie bei den Leitungsebenen bereits zu sehen war, spielen für die Arbeitszufriedenheit sowohl Arbeitsinhalte als auch Geschlechterzugehörigkeit eine Rolle. Dieser Zusammenhang wird nun für die Personalgruppen betrachtet. Es werden wiederum Mittelwerte verglichen.

**Abb. 71: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Personalgruppen**

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Bitte ordnen Sie sich einer der folgenden Personalgruppen zu“ / „Ihr Geschlecht?“)

	weiblich Mittelwert	männlich Mittelwert	Differenz
Verwaltungspersonal	4,52	4,31	0,21
Steuerpersonal	4,30	4,12	0,18
Polizei und Feuerwehr	4,46	4,15	0,31
Justizpersonal / Justizvollzugspersonal	4,51	4,22	0,29
Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit	4,60	4,60	0,00
Lehrpersonal	4,48	4,41	0,07
Technisches Personal	4,50	4,53	-0,03
Raumpflege und Küchenhilfepersonal	4,40	4,60*	-0,20*
Personal im Kulturbereich und außerschulische Bildung	4,49	4,10*	0,39*
Sonstiges Personal	4,51	4,51	0,00
Gesamtsumme	4,51	4,33	0,18

\*geringes N

Frauen sind in den Personalgruppen Polizei und Feuerwehr, Justiz-/Justizpersonal, Steuerpersonal, aber auch beim Verwaltungspersonal durchschnittlich zufriedener als Männer. Bei Polizei und Feuerwehr besteht die größte Differenz zwischen den Geschlechtern. In den pädagogischen und sozialen Berufen (Lehrpersonal, Erziehung, Sozialarbeit), aber auch beim Technischen Personal gibt es kaum Unterschiede.

**Abb. 72: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Personalgruppen, Statusgruppen und Geschlecht**

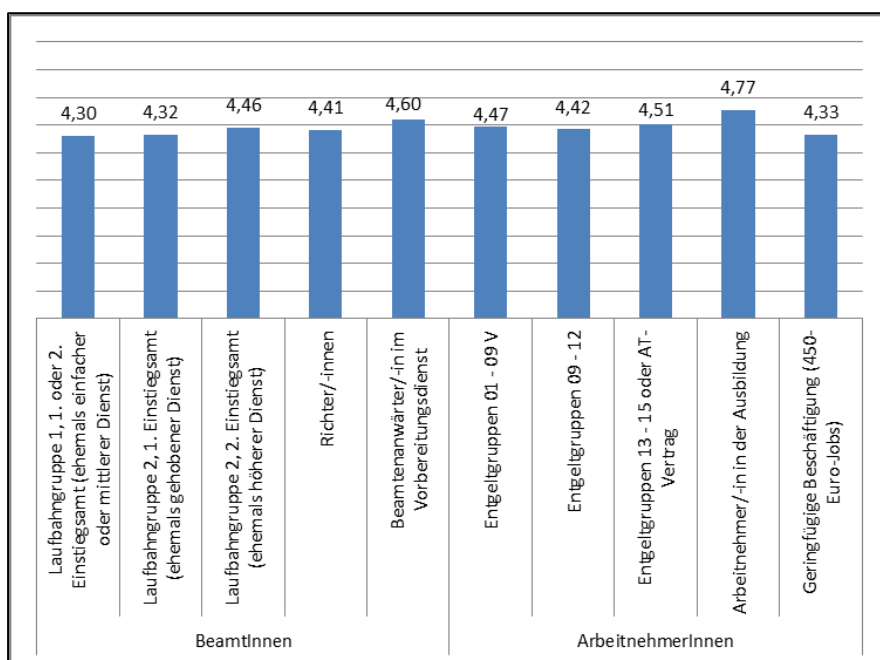
(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Bitte ordnen Sie sich einer der folgenden Personalgruppen zu“ / „Welcher Laufbahngruppe/welchem Entgeltbereich gehören Sie an?“ / „Ihr Geschlecht?“)

	Beamte			Arbeitnehmer		
	Mittelwert		Differenz	Mittelwert		Differenz
	weiblich	männlich		weiblich	männlich	
Verwaltungspersonal	4,53	4,35	0,18	4,51	4,28	0,23
Steuerpersonal	4,28	4,08	0,20	4,45	4,40	0,05
Polizei u. Feuerwehr	4,50	4,18	0,32	4,40	4,05	0,35
Justizpersonal/Justizvollzugspersonal	4,42	4,29	0,13	4,60	4,00	0,60
Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit	4,67*	4,14*	0,53*	4,59	4,63	-0,04
Lehrpersonal	4,49	4,41	0,08	4,45	4,39	0,06
Technisches Personal	3,78*	4,39	-0,61*	4,56	4,55	0,01
Sonstiges Personal	4,47	4,46	0,01	4,50	4,52	-0,02

\*geringes N; ohne Raumpflege und Küchenhilfepersonal sowie Personal im Kulturbereich und außerschulische Bildung

Der Beamten- und der Arbeitnehmerbereich unterscheiden sich in der Differenz bei Polizei und Feuerwehr fast nicht. Beim Steuerpersonal gibt es die Differenz nur im Beamtenbereich, im Justizbereich ausgeprägt bei den Arbeitnehmern, (niedrigste durchschnittliche Arbeitszufriedenheit vermutlich beim männlichen Justizvollzugspersonal).

**Abb. 73: Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Laufbahn- und Entgeltgruppen**  
 („Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ /  
 „Welcher Laufbahngruppe / welchem Entgeltbereich gehören Sie an?“)



Die geringsten durchschnittlichen Arbeitszufriedenheitswerte zeigen sich bei den Laufbahngruppen 1, 1. und 2. Einstiegsamt (4,30), der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt (4,32) und bei den geringfügig Beschäftigten (4,33; N sehr gering). Die höchsten Werte finden sich bei den Auszubildenden (4,77) und den BeamtenanwärterInnen (4,60).<sup>80</sup>

Das Ergebnis zeigt eine Differenz in der Arbeitszufriedenheit zwischen Beamten und Arbeitnehmern, im Folgenden zusammenfassend dargestellt:

**Abb. 74: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Statusgruppen<sup>81</sup>**  
 („Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ /  
 „Welcher Laufbahngruppe / welchem Entgeltbereich gehören Sie an?“)

	Mittelwert	N	Standardabweichung
Beamte	4,36	1.764	1,060
Arbeitnehmer	4,47	2.839	1,032
Insgesamt	4,43	4.603	1,044

Der Mittelwert der Arbeitszufriedenheit bei den Beamten liegt bei 4,36, der bei den Arbeitnehmern bei 4,47.

Dies deckt sich mit Ergebnissen, dass Tarifbeschäftigte etwas häufiger als Beamte mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind.<sup>82</sup> Dies ist allerdings vermutlich nicht auf das Beamtenverhältnis an sich, sondern auf den Tätigkeitsbereich und die Zugehörigkeit zu Personalgruppen zurückzuführen.

<sup>80</sup> Mediane bei Laufbahngruppen 1 (1. und 2. Einstiegsamt) sowie bei Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt bei 4,0, alle übrigen Gruppen bei 5,0.

<sup>81</sup> Durch Zusammenfassung der Laufbahngruppen bzw. Entgeltgruppen sind die Kategorien „Beamte“ und „Arbeitnehmer“ geschaffen worden; geringfügig Beschäftigte sind in keine der beiden Kategorien aufgenommen worden und werden von allen folgenden Auswertungen nach Statusgruppen ausgeschlossen. Die Kategorie „Beamte“ umfasst neben den Laufbahngruppen auch Richter/-innen sowie Beamtenanwärter/-innen im Vorbereitungsdienst; die Kategorie „Arbeitnehmer“ enthält neben den Entgeltgruppen auch Arbeitnehmer/-innen in Ausbildung.

<sup>82</sup> Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion (Hrsg.) (2014): Bürgerbefragung öffentlicher Dienst. Einschätzungen, Erwartungen, Erfahrungen. Quelle: forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH, Umfrage Mai/Juni 2014, Berlin, S. 44.

**Abb. 75: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Beschäftigungsverhältnis**

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Sind Sie befristet oder unbefristet beschäftigt?“)

	Mittelwert	N	Standardabweichung
Befristet	4,37	316	1,107
Unbefristet	4,44	4.363	1,040
Insgesamt	4,43	4.679	1,045

Befristet Beschäftigte (4,37) sind im Mittel weniger zufrieden als unbefristet Beschäftigte (4,44).

Hängt die Arbeitszufriedenheit von der Beschäftigungsdauer ab?

**Abb. 76: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Eintritt in den öffentlichen Dienst**

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Seit wann sind Sie im öffentlichen Dienst beschäftigt? Bei einer Unterbrechung wählen Sie bitte das Jahr Ihrer ersten Anstellung im öffentlichen Dienst“)

Eintritt in den öffentlichen Dienst	Mittelwert	N	Standardabweichung
1960 bis 1969	4,53	51	1,084
1970 bis 1979	4,36	671	1,137
1980 bis 1989	4,38	927	1,091
1990 bis 1999	4,41	1.125	1,019
2000 bis 2004	4,38	609	1,038
2005 bis 2009	4,48	580	,948
2010 und später	4,57	630	,988
Insgesamt	4,42	4.593	1,044

Die Gruppen, die von 1970 bis 2004 in den öffentlichen Dienst eingetreten sind, unterscheiden sich kaum hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit. Die höchsten Mittelwerte finden sich in der Gruppe derjenigen mit der längsten Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst (Eintritt zwischen 1960 und 1969: Mittelwert 4,53) sowie mit der kürzesten Zugehörigkeit (Eintritt 2010 und später: Mittelwert 4,57).

Dies könnte mit dem Ergebnis zusammenhängen, dass die Arbeitszufriedenheit in den Altersgruppen steigt. Die Frage bleibt zunächst offen, ob Alter oder Beschäftigungsdauer relevanter für die Arbeitszufriedenheit ist.

**Abb. 77: Arbeitszufriedenheit Insgesamt nach Dauer der gegenwärtigen Tätigkeit**

(„Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Wie lange üben Sie Ihre jetzige Tätigkeit aus?“)

Dauer der jetzigen Tätigkeit	Mittelwert	N	Standardabweichung
weniger als 2 Jahre	4,53	629	,978
2 bis 5 Jahre	4,46	945	1,037
6 bis 10 Jahre	4,41	742	1,021
länger als 10 Jahre	4,39	2.282	1,070
Insgesamt	4,42	4.598	1,044

Der Mittelwert der Arbeitszufriedenheit liegt bei der Gruppe, die erst weniger als 2 Jahre ihre gegenwärtige Tätigkeit ausübt, am höchsten (4,53) und sinkt in den Gruppen mit längerer Ausübung ihrer jetzigen Tätigkeit; den geringsten Wert erreicht er in der Gruppe derjenigen, die ihre Tätigkeit schon länger als 10 Jahre ausüben (4,39).

Insgesamt zeigen die hier erfolgten Betrachtungen des globalen Items „Arbeitszufriedenheit“ Unterschiede nach Geschlecht sowie nach Alter und Dauer der Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst. Zudem hat die Tätigkeit einen deutlichen Einfluss. Unterschiedliche Arbeitsinhalte und organisationale Zusammenhänge, gegebenenfalls unterschiedliche Bezugspunkte (z.B. zu vergleichbaren Tätigkeiten im privatwirtschaftlichen Sektor oder zu anderen öffentlichen Arbeitgebern) scheinen sich hierbei auszuwirken.

Ergänzender Hinweis: Für einige der in diesem Abschnitt aufgeführten Merkmale<sup>83</sup> ist eine ordinal logistische Regression berechnet worden, um den Zusammenhang von personenbezogenen und tätigkeitsbezogenen Merkmalen auf die Arbeitszufriedenheit zu ermitteln. Hier ist die Frage, ob die Merkmale auch erklärend für Arbeitszufriedenheit sind. Die Variablen, die sich als stabil einflussreich herausgestellt haben, sind:

- Geschlecht: Frauen sind signifikant zufriedener als Männer. Damit werden die deskriptiven Ergebnisse bestätigt. Dieser Effekt bleibt, wird aber geringer, bezieht man jeweils die einzelnen anderen Merkmale in die Analyse ein.<sup>84</sup>
- Personalgruppe: das Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit ist signifikant zufriedener als das Verwaltungspersonal, das Personal im Bereich Steuern sowie Polizei und Feuerwehr ist signifikant unzufriedener als das Verwaltungspersonal.
- Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst: die „älteste“ und „jüngste“ Gruppe im öffentlichen Dienst sind am zufriedensten, die andere Gruppen sind demgegenüber weniger zufrieden; das Alter hingegen hat keinen signifikanten Einfluss.
- Beschäftigungsverhältnis: Befristet Beschäftigte sind signifikant weniger zufrieden als unbefristet Beschäftigte.
- Leitungsfunktion: Je höher die Leitungsfunktion ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, zufrieden zu sein.
- Nicht das Beamtenverhältnis an sich, sondern der Tätigkeitsbereich und die Personalgruppe wirken sich auf die Arbeitszufriedenheit aus.

Im Folgenden werden die Einzelaspekte der Arbeitszufriedenheit näher dargestellt, um weitere Hin- auf die einzelnen Aspekte und Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit zu gewinnen.

---

<sup>83</sup> Geschlecht, Leitungsfunktion, Beschäftigungsverhältnis, Arbeitszeit, Dauer der jetzigen Tätigkeit, Dauer der Tätigkeit im öffentlichen Dienst, Personalgruppe, Statusgruppe, Schulabschluss, Alter

<sup>84</sup> Viele Studien, und auch Auswertungen mit den Daten des Sozio-ökonomischen Panels, zeigen hingegen keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen; vgl. DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (Hrsg.) (2015): Arbeitszufriedenheit, DIW Wochenbericht, 32 + 33, 2015, Berlin, S. 719.

## 2.2. Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen

Nach der Betrachtung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit werden in diesem Abschnitt nun einzelne Aspekte der Arbeit und Beschäftigung betrachtet. Diese werden in ihrer Wichtigkeit beurteilt (arbeitsorientierte Werte) und mit der Bewertung der konkreten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen kontrastiert. Die Merkmale können unterschiedlichen Motiven und Motivationsarten zugeordnet werden: extrinsischen Motiven („Hohes Einkommen“, „Arbeitsplatzsicherheit“, „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“, „Gute Sozialleistungen und Absicherung“), intrinsischen Motiven („Interessante Tätigkeit“, „Selbstständiges Arbeiten“) und altruistischen Motiven („Tätigkeit hilft anderen Menschen“, „Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich“).<sup>85</sup> Die weiteren Merkmale „Gutes Arbeitsklima/Kollegialität“, „Chancengleichheit“ sowie „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ umfassen Dimensionen der Arbeitsqualität, die diesen Motivationsarten nicht zugeordnet werden können. Sie verweisen auf eine bestimmte soziale Qualität des Arbeitskontextes, so dass sie hier einer sozialen Motivation zugeordnet werden. Das Merkmal „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ deutet auf den ersten Blick auf ein extrinsisches Motiv (zielt auf eine Belohnung), wobei intrinsische Motive (entspricht einer persönlichen Neigung) gleichermaßen eine Rolle spielen könnten. Umgekehrt könnten bei „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“ neben extrinsischen eventuell auch intrinsische Motive eine Rolle spielen.

Bereits die Bewertung des Vorhandenseins einzelner Merkmale kann in gewissem Maße als Zufriedenheit mit diesen Merkmalen interpretiert werden, ohne hier ein zusätzliches Zufriedenheitsurteil einzuholen; im Abgleich von Vorhandensein mit der Wichtigkeit äußert sich die Zufriedenheit deutlicher.

**Abb. 78: Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der beruflichen Tätigkeit: Typologie der Werte**

Wertorientierungen in Bezug auf die berufliche Tätigkeit			
extrinsisch	intrinsisch	altruistisch	sozial
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>▪ Hohes Einkommen</li> <li>▪ Gute Sozialleistungen und Absicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interessante Tätigkeit</li> <li>▪ Selbstständiges Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tätigkeit hilft anderen Menschen</li> <li>▪ Tätigkeit ist für die Gesellschaft nützlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gutes Arbeitsklima / Kollegialität</li> <li>▪ Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li> <li>▪ Chancengleichheit</li> </ul>
extrinsisch / intrinsisch			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gute Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>▪ Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>			

<sup>85</sup> Extrinsische Motivation: von außen motiviert, Mittel zum Zweck, zielt auf eine Belohnung oder Vermeidung von Nachteilen; intrinsische Motivation: von innen motiviert, um seiner selbst willen, aus eigenem Antrieb und Interesse; altruistische Motivation: zielt auf die Befriedigung der Bedürfnisse anderer.



### Abb. 79: Arbeitsorientierte Werte Insgesamt

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“) Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig

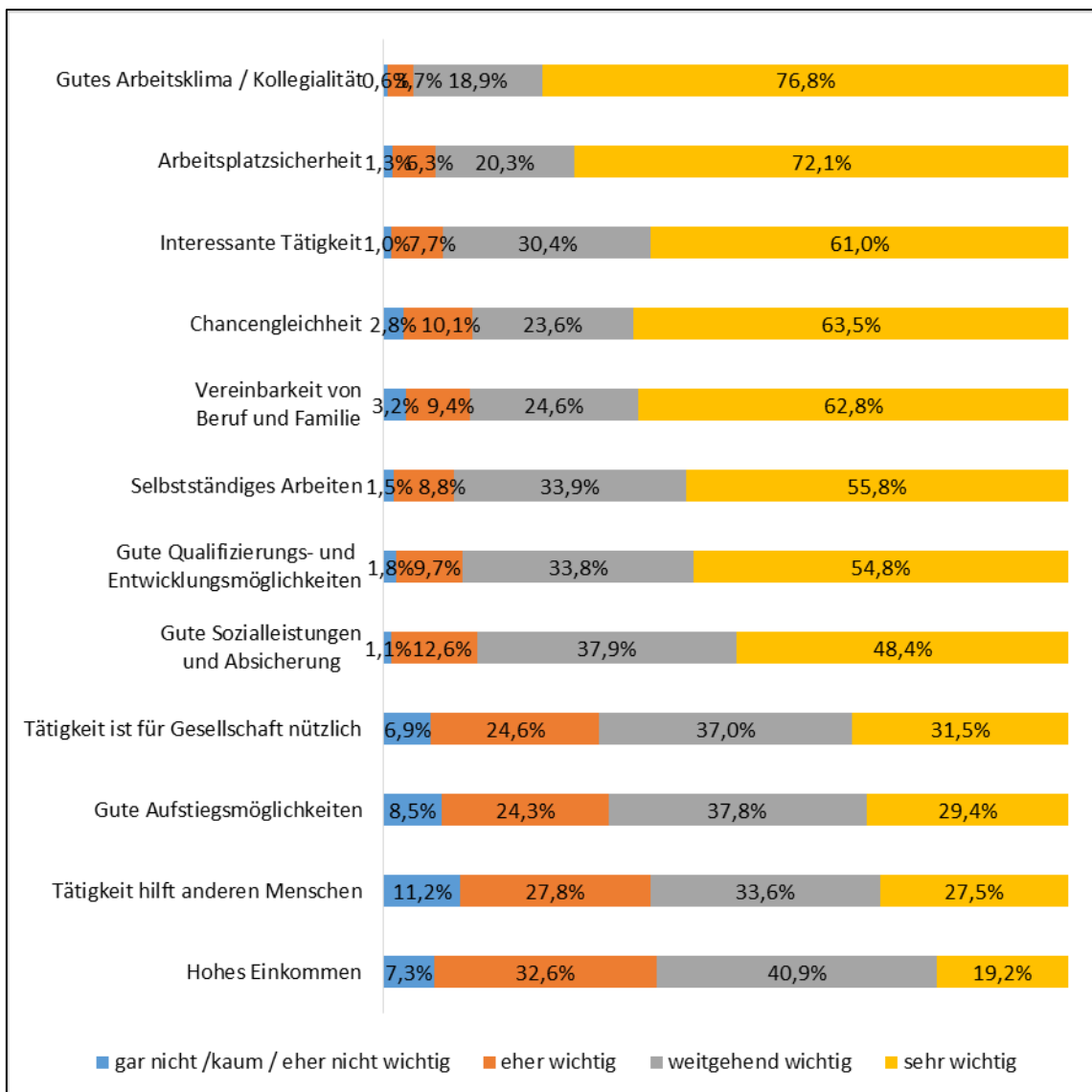
Merkmale	Mittelwert	Motivationsart
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,72	sozial
Arbeitsplatzsicherheit	5,63	extrinsisch
Interessante Tätigkeit	5,51	intrinsisch
Chancengleichheit	5,47	sozial
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,46	sozial
Selbstständiges Arbeiten	5,44	intrinsisch
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,41	intrinsisch / extrinsisch
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,33	extrinsisch
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,91	altruistisch
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	4,86	extrinsisch (intrinsisch)
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,74	altruistisch
Hohes Einkommen	4,71	extrinsisch

Alle Merkmale werden durchschnittlich als mindestens „weitgehend wichtig“ (Skalenwert 5) bewertet. „Gutes Arbeitsklima/Kollegialität“ (5,72) und „Arbeitsplatzsicherheit“ (5,63) werden im Mittel als am wichtigsten, „Tätigkeit hilft anderen Menschen“ (4,79) und „Hohes Einkommen“ (4,71) demgegenüber als am wenigsten wichtig betrachtet. In der Abstufung der Motive finden sich die extrinsischen Motive und die altruistischen Motive - mit der Ausnahme der Arbeitsplatzsicherheit - am unteren Ende der Rangfolge. Die intrinsischen und hier als sozial bezeichneten Motive finden sich am oberen Ende der Rangfolge.

Im folgenden Schaubild findet sich die Prozentverteilung. Die nicht zustimmenden Werte sind zusammengefasst.

### Abb. 80: Arbeitsorientierte Werte Insgesamt

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“) Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig



Bezüglich der Bewertung, inwieweit die einzelnen Merkmale einer beruflichen Tätigkeit vorhanden sind, zeigt sich folgendes Bild:

**Abb. 81: Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Insgesamt**

(„Stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Tätigkeit zu? Dieser Aussage stimme ich...“) <sup>86</sup> Skala von 1= stimme gar nicht zu bis 6= stimme vollkommen zu

Merkmale	Mittelwert	Motivationsart
Arbeitsplatzsicherheit	5,42	extrinsisch
Selbstständiges Arbeiten	4,85	intrinsisch
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,85	altruistisch
Interessante Tätigkeit	4,83	intrinsisch
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	4,74	sozial
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	4,63	sozial
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,56	altruistisch
Gute Sozialleistungen und Absicherung	4,37	extrinsisch
Chancengleichheit	4,22	sozial
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	3,76	intrinsisch / extrinsisch
Hohes Einkommen	3,44	extrinsisch
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	3,04	extrinsisch (intrinsisch)

Bei der Bewertung der konkreten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen steht mit „Arbeitsplatzsicherheit“ (5,42) ein Merkmal, das extrinsischen Motiven zugeordnet ist, an vorderster Stelle, die weiteren Merkmale bezüglich extrinsischer und gemischt extrinsischer Motive stehen dagegen am unteren Ende der Skala. „Hohes Einkommen“ (3,44) und „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“ (3,04) erzielen die geringsten Zustimmungswerte (Skalenwert 3 = „stimme eher nicht zu“, d.h. eher nicht vorhanden). Die Merkmale „Selbstständiges Arbeiten“ (4,85) und „Interessante Tätigkeit“ (4,83) (intrinsisch) erzielen ebenso wie das altruistische Motiv „Tätigkeit ist für die Gesellschaft nützlich“ (4,85) im Vergleich hohe Durchschnittswerte. Dies könnte auf eine hohe inhaltliche und Gemeinwohlqualität der Arbeit im öffentlichen Bereich hindeuten.<sup>87</sup>

Wenn man der Ansicht folgt, dass mit Qualifizierungs- und Entwicklungs- (3,76) sowie Aufstiegsmöglichkeiten (3,04) inneren Motiven in Bezug auf die Persönlichkeit Rechnung getragen wird, diese Merkmale also auch eine intrinsische Qualität besitzen, so gibt es einen deutlichen Unterschied zwischen der hohen Bewertung der Selbstständigkeit und Interessantheit der Tätigkeit (intrinsisch; statisch) einerseits und der vergleichsweise niedrigeren Bewertung von Qualifizierung, Entwicklung (intrinsisch/extrinsisch; dynamisch) und Aufstieg (extrinsisch (intrinsisch); dynamisch) andererseits.

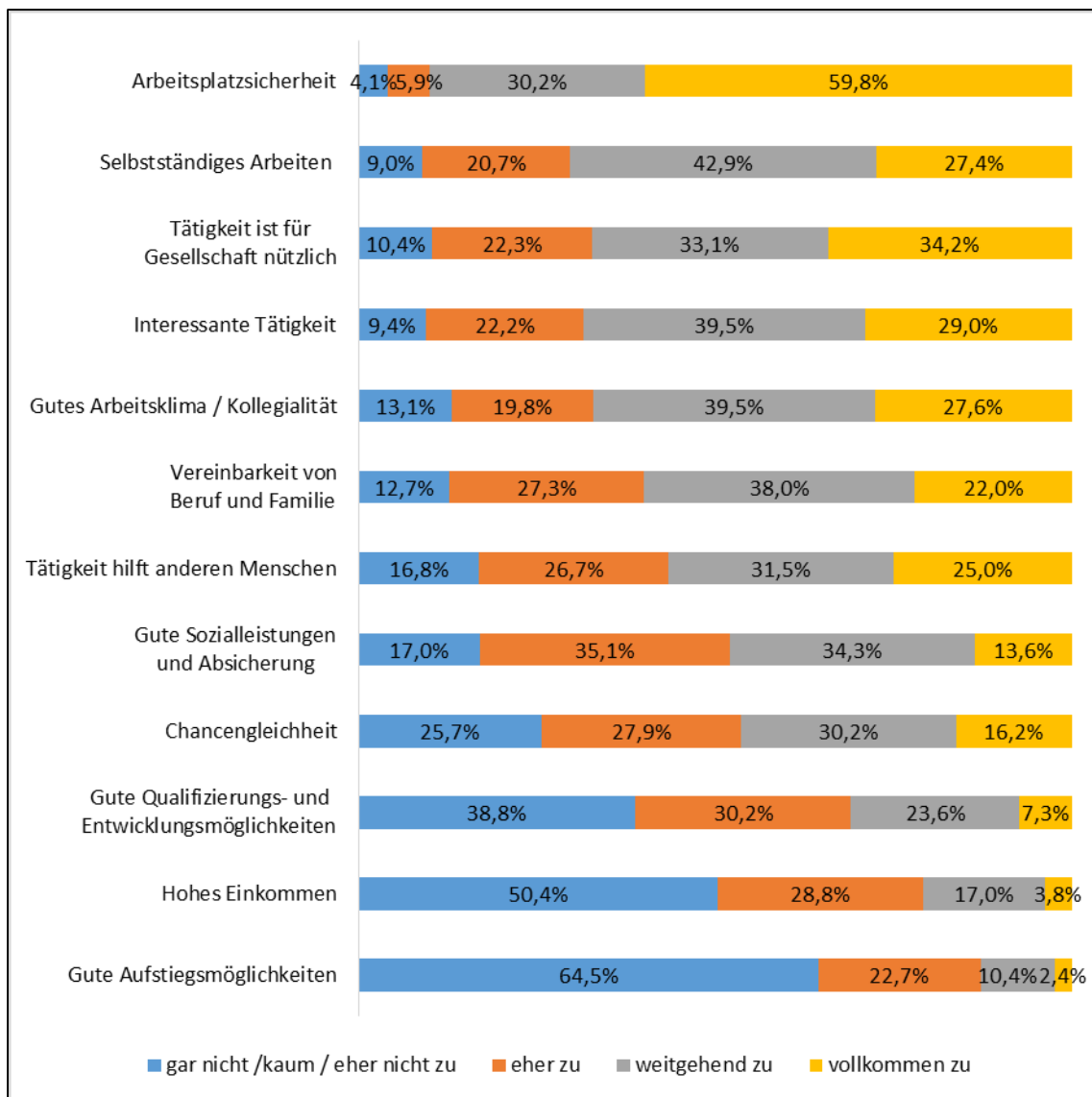
Das folgende Schaubild zeigt wiederum die prozentuale Aufteilung.

<sup>86</sup> Bei allen folgenden Auswertungen werden die Bezeichnungen analog zu den arbeitsorientierten Werten verwandt, also z.B. Arbeitsplatzsicherheit statt Aussage „Arbeitsplatz ist sicher“.

<sup>87</sup> Hauff und Kirchner nennen folgende Werte (ISSP-Daten, westdeutsche Bevölkerung, Daten für 2006): sichere Berufsstellung (3,87), hohes Einkommen (2,69), gute Aufstiegsmöglichkeiten (2,69), interessante Tätigkeit (4,07), selbstständiges Arbeiten (4,11), Beruf hilft anderen Menschen (3,50), Beruf nützlich für die Gesellschaft (3,76), (allerdings 5-er- Skala; hier mit den original ISSP-Bezeichnungen); Hauff, Sven / Kirchner, Stefan (2013): Wandel der Arbeitsqualität. Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zwischen 1989 und 2006 in einer evaluativ-relationalen Perspektive, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 42, Heft 4, 2013, S. 345.

**Abb. 82: Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Insgesamt**

(„Stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Tätigkeit zu? Dieser Aussage stimme ich...“) Skala von 1= stimme gar nicht zu bis 6= stimme vollkommen zu



Nun werden die arbeitsorientierten Werte mit der Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in Beziehung gesetzt. In der folgenden Tabelle sind die Unterschiede zwischen den arbeitsorientierten Werten und der Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zusammenfassend dargestellt. In der darauf folgenden Tabelle werden die Ergebnisse des hierfür durchgeführten Tests dargestellt.<sup>88</sup>

<sup>88</sup> Es wurde ein T-Test für gepaarte Stichproben gerechnet, die Mittelwerte der arbeitsorientierten Werte werden mit den Mittelwerten der Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen kontrastiert. Dabei werden beide Merkmalsausprägungen für jeden einzelnen Fall betrachtet und geschaut, inwiefern diese voneinander abweichen. Dann wird geprüft, welche Richtungen vorliegen, also bei wie vielen Nennungen: a) der arbeitsorientierte Wert höher ist als die Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Wichtig > Vorhanden) oder b) die Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen höher ausfällt als die subjektive Wichtigkeit (Wichtig < Vorhanden) oder auch c) beide Merkmale den gleichen Wert annehmen (Wichtig = Vorhanden).

**Abb. 83: Arbeitsorientierte Werte - Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Insgesamt**

Merkmale	Differenz Mittelwerte	Motivationsart
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	1,83	extrinsisch (intrinsisch)
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	1,65	intrinsisch / extrinsisch
Hohes Einkommen	1,27	extrinsisch
Chancengleichheit	1,25	sozial
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	0,98	sozial
Gute Sozialleistungen und Absicherung	0,96	extrinsisch
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	0,83	sozial
Interessante Tätigkeit	0,68	intrinsisch
Selbstständiges Arbeiten	0,59	intrinsisch
Arbeitsplatzsicherheit	0,21	extrinsisch
Tätigkeit hilft anderen Menschen	0,19	altruistisch
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	0,06	altruistisch

Bei allen Merkmalen fallen im Mittel die arbeitsorientierten Werte höher aus als die Bewertung der konkreten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Fast keine bzw. nur eine kleine Differenz findet sich bei den auf altruistische Motive verweisenden Merkmalen „Tätigkeit ist nützlich für die Gesellschaft“ (0,06) und „Tätigkeit hilft anderen Menschen“ (0,19). Danach folgt mit „Arbeitsplatzsicherheit“ (0,21) ein extrinsischen Motiven zugeordnetes Merkmal. Im Vergleich geringe Unterschiede gibt es auch bei den intrinsische Motive ansprechenden Merkmalen „Interessante Tätigkeit“ (0,68) und „Selbstständiges Arbeiten“ (0,59).

Am größten sind die Differenzen bei den extrinsische und intrinsische Motive ansprechenden Merkmalen „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“ (1,83) und „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ (1,65) sowie bei „Hohes Einkommen“ (extrinsisch; 1,27). Die sozialen Motiven zugerechneten Merkmale „Chancengleichheit“ (1,25), „Gutes Arbeitsklima/Kollegialität“ (0,98) und „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ (0,83) liegen bei der hier angestellten Betrachtung im Mittelfeld, wobei „Chancengleichheit“ (1,25) die höchste Differenz aufweist.

Insgesamt sind mit den ersten vier Merkmalen Einkommen, Qualifizierung und Entwicklung, Aufstieg und Chancengleichheit unabhängig von den angesprochenen Motiven Aspekte der Wahrnehmung und Honorierung individueller Leistung angesprochen.

Richtet man den Blick auf die Richtungen der Nennungen bestätigt sich, dass „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ sowie „Aufstiegsmöglichkeiten“, beides Items, die auf die persönliche Weiterentwicklung im Hinblick auf die berufliche Tätigkeit zielen, die beiden höchsten Werte beim Vergleich der Wichtigkeit zum Vorhandensein erzielen (jeweils ca. 78 %) sowie die geringsten Übereinstimmungsraten (Wichtig = Vorhanden jeweils unter 20 %).

**Abb. 84: Vergleich Arbeitsorientierte Werte mit Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Insgesamt**

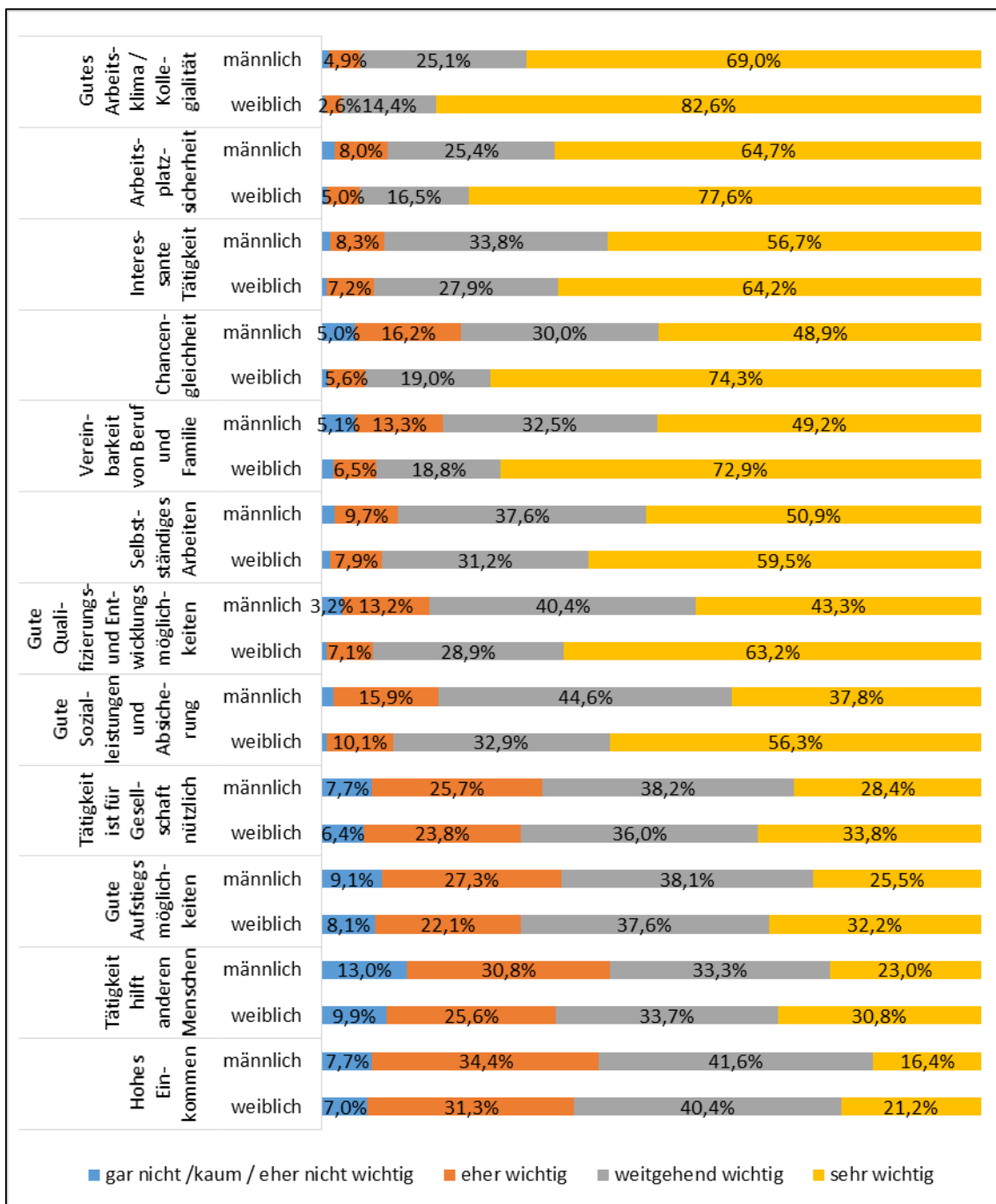
Merkmal	Ergebnisse Skala von 1 (geringster) bis 6 (höchster Wert)	Wichtig > Vorhanden	Vorhanden < Wichtig	Wichtig = Vorhanden	N
Arbeitsplatzsicherheit	Mittelwerte: Wichtigkeit = 5,63 Ausprägung = 5,42 Differenz = <b>0,21</b>	1.396 <b>29,5 %</b>	814 <b>17,2 %</b>	2.519 <b>53,3 %</b>	4.729 100,0 %
Hohes Einkommen	Mittelwerte: Wichtigkeit = 4,71 Ausprägung = 3,44 Differenz = <b>1,27</b>	3.099 <b>66,3 %</b>	546 11,7 %	1.032 <b>22,1 %</b>	4.677 100,1 %
Gute Sozialleistungen und Absicherung	Mittelwerte: Wichtigkeit = 5,33 Ausprägung = 4,37 Differenz = 0,96	2.888 61,5 %	402 8,6 %	1.406 29,9 %	4.696 100,0 %
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	Mittelwerte: Wichtigkeit = 4,86 Ausprägung = 3,04 Differenz = <b>1,83</b>	3.676 <b>78,5 %</b>	252 <b>5,4 %</b>	752 <b>16,1 %</b>	4.680 100,0 %
Interessante Tätigkeit	Mittelwerte: Wichtigkeit = 5,51 Ausprägung = 4,83 Differenz = 0,68	2.320 49,8 %	382 8,2 %	1.956 42,0 %	4.658 100,0 %
Selbstständiges Arbeiten	Mittelwerte: Wichtigkeit = 5,44 Ausprägung = 4,85 Differenz = 0,59	2.200 46,8 %	456 9,7 %	2.045 <b>43,5 %</b>	4.701 100,0 %
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	Mittelwerte: Wichtigkeit = 5,72 Ausprägung = 4,74 Differenz = 0,98	2.803 59,6 %	177 <b>3,8 %</b>	1.720 36,6 %	4.700 100,0 %
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Mittelwerte: Wichtigkeit = 5,46 Ausprägung = 4,63 Differenz = 0,83	2.629 56,1 %	406 8,7 %	1.654 35,3 %	4.689 100,1 %
Chancengleichheit	Mittelwerte: Wichtigkeit = 5,47 Ausprägung = 4,22 Differenz = 1,25	3.069 66,1 %	373 8,0 %	1.199 25,8 %	4.641 99,9 %
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	Mittelwerte: Wichtigkeit = 5,41 Ausprägung = 3,76 Differenz = <b>1,65</b>	3.645 <b>77,7 %</b>	156 <b>3,3 %</b>	892 19,0 %	4.693 100,0 %
Tätigkeit hilft anderen Menschen	Mittelwerte: Wichtigkeit = 4,74 Ausprägung = 4,56 Differenz = <b>0,19</b>	1.587 <b>33,9 %</b>	1.210 <b>25,0 %</b>	1.879 40,2 %	4.676 100,1 %
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	Mittelwerte: Wichtigkeit = 4,91 Ausprägung = 4,85 Differenz = <b>0,06</b>	1.346 <b>29,0 %</b>	1.319 <b>28,4 %</b>	1.983 <b>42,7 %</b>	4.648 100,1 %

fett: drei höchste Werte; kursiv: drei niedrigste Werte

Nach dieser generellen Sicht folgen verschiedene Auswertungen, um näher zu betrachten, ob die Bewertung der beruflichen Tätigkeit von den Faktoren Geschlecht, Alter sowie Zugehörigkeit zu einer bestimmten Personalgruppe beeinflusst ist. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse sind Mittelwertvergleiche; hierfür wurden keine T-Tests gerechnet.

**Abb. 85: Arbeitsorientierte Werte nach Geschlecht Insgesamt**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig / „Ihr Geschlecht?“)



Darstellung ohne geringfügige Werte

Frauen bewerten alle Merkmale der beruflichen Tätigkeit als wichtiger als Männer. Gemessen an der Bewertung von „weitgehend wichtig“ und „sehr wichtig“ gibt es ausgeprägte Unterschiede bei den Merkmalen „Chancengleichheit“ (14,4%- Punkte), „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ (10,0 %-Punkte), „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ (8,4 %-Punkte) sowie „Tätigkeit hilft anderen Menschen“ (8,2 %-Punkte). Auch „Gute Sozialleistungen und Absicherung“ (6,8 %-Punkte) sowie „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“ (6,2 %-Punkte) weisen noch nennenswerte Unterschiede bezogen auf die Einschätzung der Männer auf.

Erkennbar ist dies im Folgenden auch am Durchschnittsvergleich, wobei zunächst die Mittelwerte der einzelnen Merkmale nach Geschlecht und Rangfolge dargestellt werden.

**Abb. 86: Arbeitsorientierte Werte nach Geschlecht Insgesamt**

*(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig / „Ihr Geschlecht?“)*

weiblich	Mittelwert	männlich	Mittelwert
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,79	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,62
Arbeitsplatzsicherheit	5,71	Arbeitsplatzsicherheit	5,52
Chancengleichheit	5,66	Interessante Tätigkeit	5,46
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,62	Selbstständiges Arbeiten	5,37
Interessante Tätigkeit	5,55	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,24
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,54	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,23
Selbstständiges Arbeiten	5,49	Chancengleichheit	5,20
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,45	Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,18
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,96	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,84
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	4,93	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	4,78
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,83	Hohes Einkommen	4,66
Hohes Einkommen	4,75	Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,62

Beiden Geschlechtern sind „Gutes Arbeitsklima/Kollegialität“ sowie „Arbeitsplatzsicherheit“ am wichtigsten. Bei den Frauen folgen dann die hier sozialen Motiven zugeordneten Merkmale „Chancengleichheit“ und „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, bei den Männern die intrinsischen Motive zugeordneten Merkmale „Interessante Tätigkeit“ und „Selbstständiges Arbeiten“. Vergleicht man die Plätze in der Rangfolge, ist bei den Frauen „Selbstständiges Arbeiten“ im Vergleich zu den Männern weniger wichtig, bei den Männern ist es im Vergleich zu den Frauen „Chancengleichheit“. Die vergleichsweise am wenigsten wichtigen Merkmale (untere vier Plätze) sind bei beiden Geschlechtern die beiden altruistischen Motiven zugeordneten Merkmale sowie „Hohes Einkommen“ und „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“ (beide mit extrinsischen Motiven). Bei beiden Geschlechtern werden „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Durchschnitt wichtiger bewertet als „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“, was auf einen Vorrang der intrinsischen Motive gegenüber den extrinsischen Motiven in Bezug auf die eigene persönliche und berufliche Weiterentwicklung deuten könnte.<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Eine Online-Umfrage unter 4.300 Studierenden kommt zu dem Schluss, dass Jobsicherheit, ein gutes Gehalt und Vereinbarkeit von Beruf und Familie die wichtigsten Faktoren bei der Bewertung potenzieller Arbeitgeber sind, wobei die Rangfolge nach Geschlecht unterschiedlich ausfällt. Frauen bewerten Jobsicherheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie am höchsten, Männer Gehalt/Gehaltssteigerungen und Jobsicherheit. Insgesamt nennen die Studierenden den öffentlichen Dienst als beliebtesten Arbeitgeber (32 % aller Befragten), wobei



### Abb. 87: Arbeitsorientierte Werte nach Geschlecht Insgesamt

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig / „Ihr Geschlecht?“)

	Differenz Mittelwerte weiblich - männlich
Chancengleichheit	0,46
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	0,38
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	0,31
Gute Sozialleistungen und Absicherung	0,27
Tätigkeit hilft anderen Menschen	0,21
Arbeitsplatzsicherheit	0,19
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	0,17
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	0,15
Selbstständiges Arbeiten	0,12
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	0,12
Interessante Tätigkeit	0,09
Hohes Einkommen	0,09

Die Frauen beurteilen alle Merkmale als durchschnittlich wichtiger als die Männer. „Chancengleichheit“ und „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ weisen dabei die größten Unterschiede in der Bewertung der Wichtigkeit auf. In den folgenden beiden Schaubildern wird die Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Geschlecht betrachtet, zunächst nach Mittelwerten, anschließend nach Prozentverteilung.

**Abb. 88: Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Geschlecht Insgesamt**

(„Stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Tätigkeit zu? Dieser Aussage stimme ich...“;<sup>90</sup> Skala von 1= stimme gar nicht zu bis 6= stimme vollkommen zu / „Ihr Geschlecht?“)

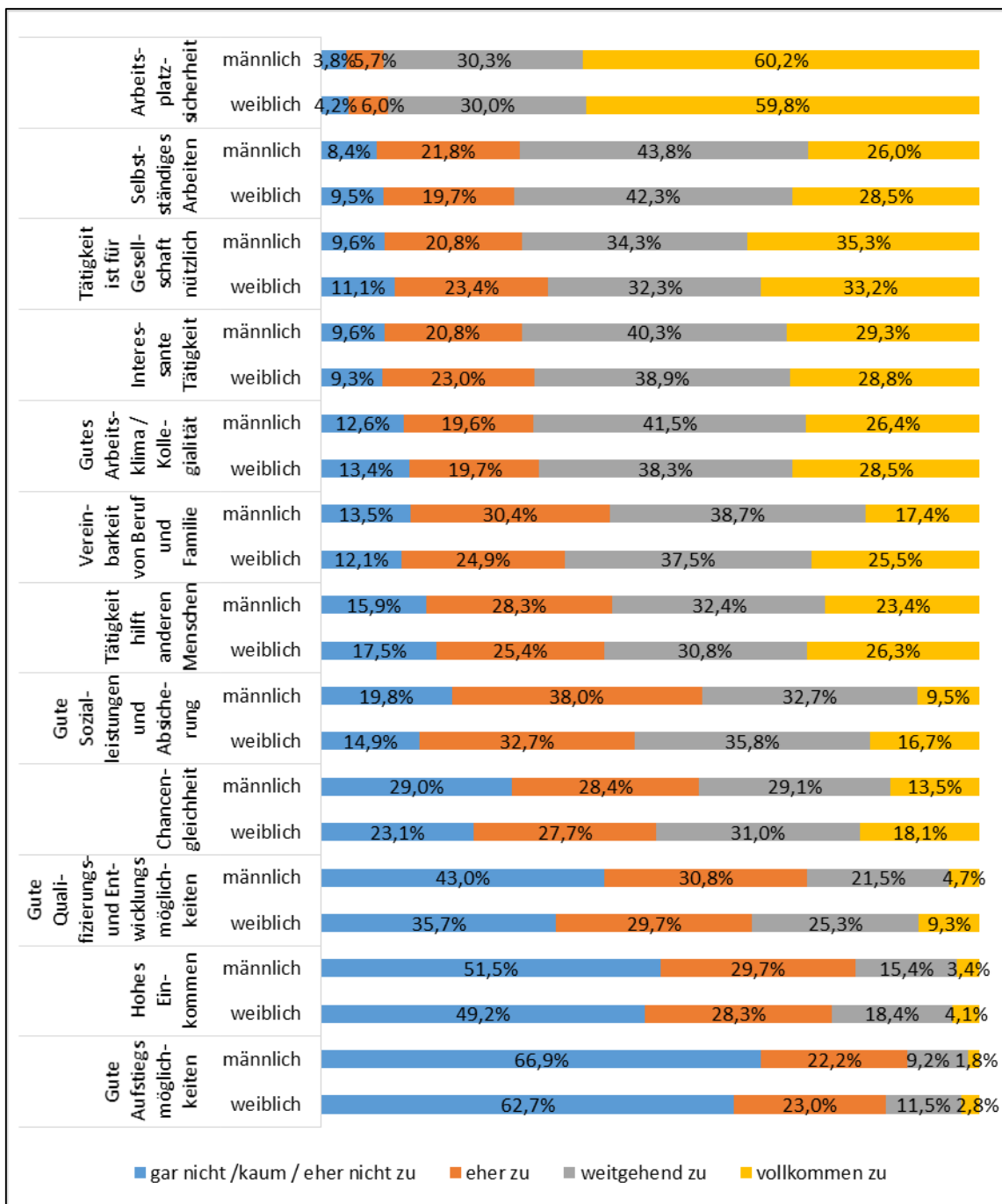
weiblich	Mittelwert	männlich	Mittelwert
Arbeitsplatzsicherheit	5,41	Arbeitsplatzsicherheit	5,43
Selbstständiges Arbeiten	4,85	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,89
Interessante Tätigkeit	4,82	Interessante Tätigkeit	4,85
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,82	Selbstständiges Arbeiten	4,84
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	4,73	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	4,74
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	4,71	Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,54
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,57	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	4,52
Gute Sozialleistungen und Absicherung	4,49	Gute Sozialleistungen und Absicherung	4,23
Chancengleichheit	4,32	Chancengleichheit	4,08
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	3,88	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	3,59
Hohes Einkommen	3,49	Hohes Einkommen	3,38
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	3,11	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	2,94

Bei den einzelnen Aspekten der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gibt es geringere Unterschiede in der Bewertung zwischen den Geschlechtern als bei der Einschätzung ihrer Wichtigkeit (siehe auch das folgende Schaubild). „Arbeitsplatzsicherheit“ wird bei beiden Geschlechtern als weitgehend/vollkommen vorhanden bewertet (jeweils 5,4), gefolgt von „Selbstständiges Arbeiten“, „Interessante Tätigkeit“ und „Nützlichkeit für die Gesellschaft“ (Werte zwischen 4,82 und 4,89), wobei die Rangfolge bei Frauen und Männern umgekehrt ist). Auch „Gutes Arbeitsklima/Kollegialität“ bei beiden Geschlechtern und „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ bei den Frauen wird mit 4,7 der Tendenz nach als weitgehend vorhanden bewertet. Zwischen „eher vorhanden“ und „weitgehend vorhanden“ (Werte zwischen 4,2 und 4,6) bewerten beide Geschlechter jeweils „Tätigkeit hilft anderen Menschen“, „Gute Sozialleistungen und Absicherung“ sowie „Chancengleichheit“ bei den Frauen. Als etwas schlechter, nämlich als durchschnittlich eher vorhanden wird „Chancengleichheit“ von den Männern bewertet (4,1) sowie „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ bei den Frauen (3,9). Bei „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ bei den Männern (3,6) sowie „Hohes Einkommen“ bei Frauen (3,5) und Männern (3,4) gibt es ein geteiltes Bild der Einschätzung. „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“ werden von Frauen (3,1) und Männern (2,9) als durchschnittlich eher nicht vorhanden bewertet.

<sup>90</sup> Bei den folgenden Merkmalen werden die Bezeichnungen analog zu den arbeitsorientierten Werten verwandt, also z.B. Arbeitsplatzsicherheit statt Aussage „Arbeitsplatz ist sicher“.

**Abb. 89: Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Geschlecht Insgesamt**

(„Stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Tätigkeit zu? Dieser Aussage stimme ich...“; Skala von 1= stimme gar nicht zu bis 6= stimme vollkommen zu / „Ihr Geschlecht?“)



**Abb. 90: Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Geschlecht: Differenz Frauen - Männer**

(„Stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Tätigkeit zu? Dieser Aussage stimme ich...“;<sup>91</sup> Skala von 1= stimme gar nicht zu bis 6= stimme vollkommen zu / „Ihr Geschlecht?“)

	Differenz Mittelwerte weiblich - männlich
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	0,29
Gute Sozialleistungen und Absicherung	0,26
Chancengleichheit	0,24
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	0,17
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	0,17
Hohes Einkommen	0,11
Tätigkeit hilft anderen Menschen	0,05
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	-0,01
Arbeitsplatzsicherheit	-0,02
Interessante Tätigkeit	-0,02
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	-0,03
Selbstständiges Arbeiten	-0,04

Die Einschätzungen bezüglich des Vorhandenseins der einzelnen Aspekte der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gehen bei den Frauen und Männern deutlich weniger auseinander als bei der Bewertung ihrer Wichtigkeit.

<sup>91</sup> Bei den folgenden Merkmalen werden die Bezeichnungen analog zu den arbeitsorientierten Werten verwandt, also z.B. Arbeitsplatzsicherheit statt Aussage „Arbeitsplatz ist sicher“.

### Abb. 91: Vergleich Arbeitsorientierte Werte mit Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Geschlecht Insgesamt

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig / „Stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Tätigkeit zu? Dieser Aussage stimme ich...“; Skala von 1= stimme gar nicht zu bis 6= stimme vollkommen zu / „Ihr Geschlecht?“)

weiblich				männlich			
	Arbeitsorientierte Werte	Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen	Differenz		Arbeitsorientierte Werte	Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen	Differenz
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,79	4,73	1,06	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,62	4,74	0,88
Arbeitsplatzsicherheit	5,71	5,41	0,30	Arbeitsplatzsicherheit	5,52	5,43	0,09
<b>Chancengleichheit</b>	5,66	4,32	<b>1,34</b>	Interessante Tätigkeit	5,46	4,85	0,61
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,62	4,71	0,91	Selbstständiges Arbeiten	5,37	4,84	0,53
Interessante Tätigkeit	5,55	4,82	0,73	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,24	4,52	0,72
<b>Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten</b>	5,54	3,88	<b>1,66</b>	<b>Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten</b>	5,23	3,59	<b>1,64</b>
Selbstständiges Arbeiten	5,49	4,85	0,64	Chancengleichheit	5,2	4,08	1,12
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,45	4,49	0,96	Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,18	4,23	0,95
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,96	4,82	0,14	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,84	4,89	-0,05
<b>Gute Aufstiegsmöglichkeiten</b>	4,93	3,11	<b>1,82</b>	<b>Gute Aufstiegsmöglichkeiten</b>	4,78	2,94	<b>1,84</b>
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,83	4,57	0,26	<b>Hohes Einkommen</b>	4,66	3,38	<b>1,28</b>
Hohes Einkommen	4,75	3,49	1,26	Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,62	4,54	0,08

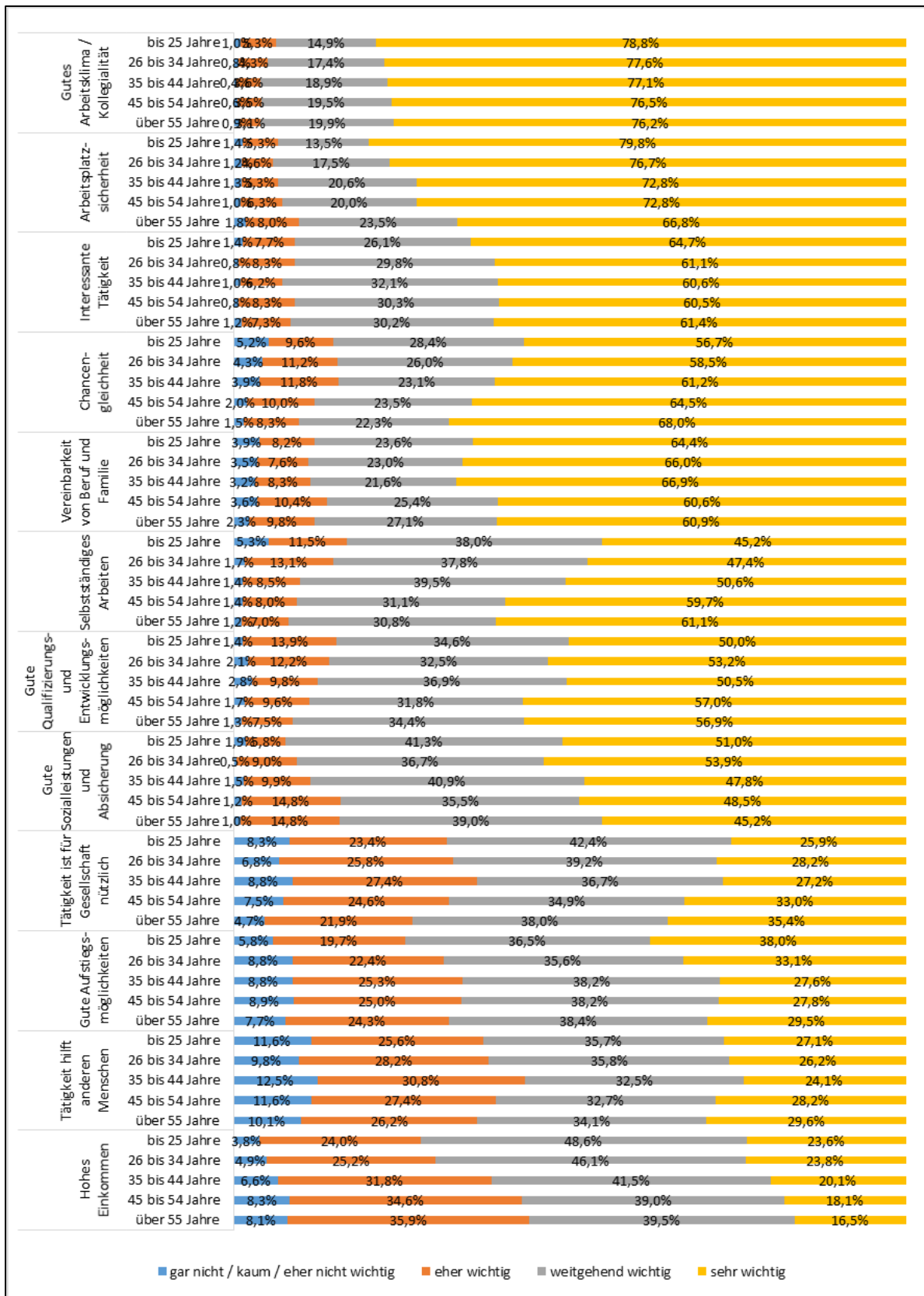
fett: drei höchste Werte

In der obigen Tabelle sind die Ergebnisse noch einmal zusammenfassend dargestellt, jeweils nach Rangfolge der Arbeitsorientierten Werte. Die drei höchsten Differenzen zwischen der Einschätzung der Wichtigkeit und der Bewertung des Vorhandenseins sind fett hervorgehoben. Es zeigt sich, dass bei beiden Geschlechtern die Differenzen bei „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“, „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ sowie „Hohes Einkommen“ nahezu gleich sind.

Die folgenden zwei Schaubilder und die anschließende Tabelle zeigen die Arbeitsorientierten Werte, die Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie einen Vergleich, jeweils nach Altersgruppen:

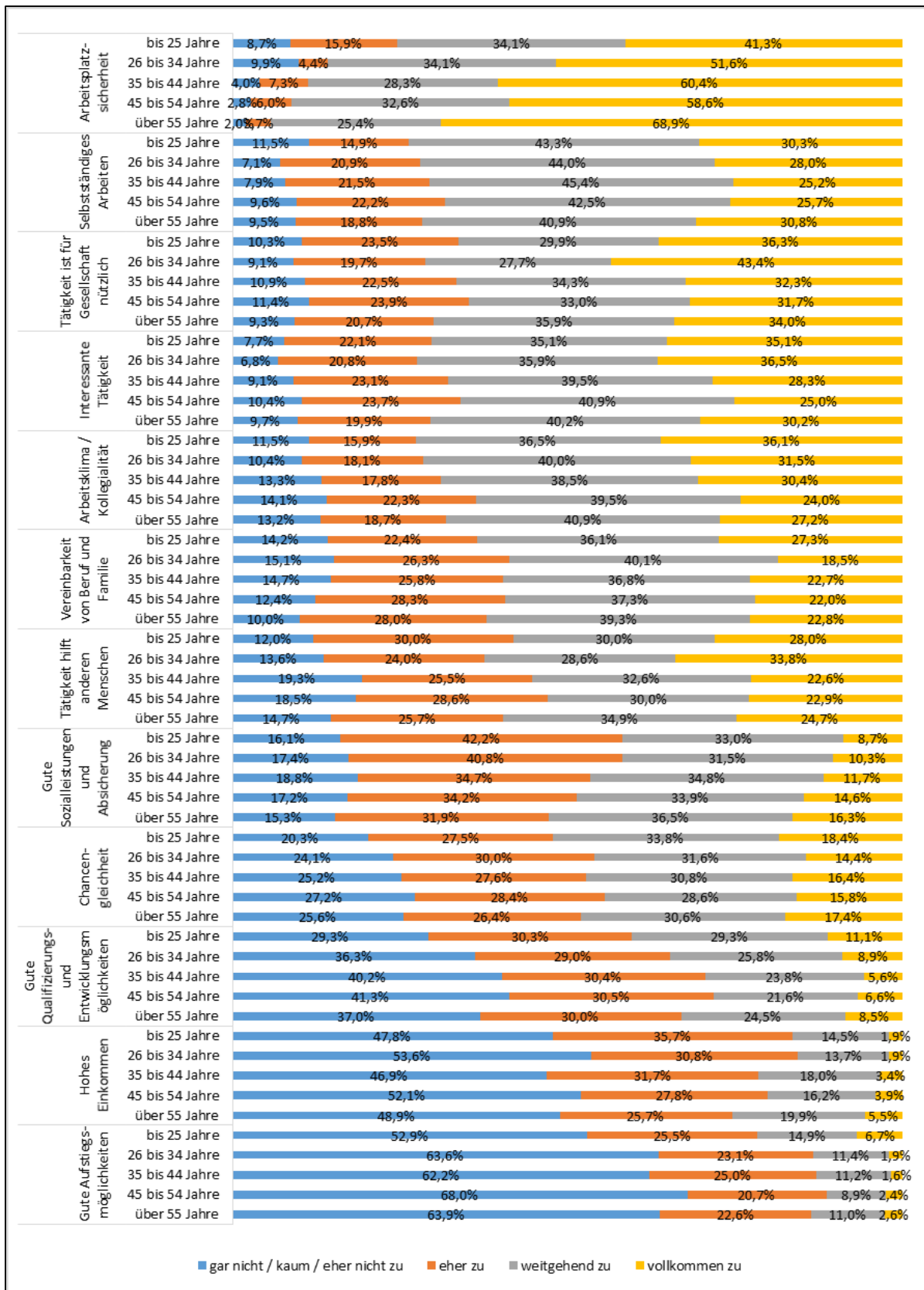
**Abb. 92: Arbeitsorientierte Werte nach Altersgruppen Insgesamt**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig / „Wie alt sind Sie?“)



**Abb. 93: Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Altersgruppen Insgesamt**

(„Stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Tätigkeit zu? Dieser Aussage stimme ich...“; Skala von 1= stimme gar nicht zu bis 6= stimme vollkommen zu / „Wie alt sind Sie?“)



**Abb. 94: Vergleich Arbeitsorientierte Werte mit Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach Altersgruppen Insgesamt**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig / „Stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Tätigkeit zu? Dieser Aussage stimme ich...“; Skala von 1= stimme gar nicht zu bis 6= stimme vollkommen zu / „Wie alt sind Sie?“)

	Arbeitsplatzsicherheit	Hohes Einkommen	Gute Sozialleistungen und Absicherung	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	Interessante Tätigkeit	Selbstständiges Arbeiten	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Chancengleichheit	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	Tätigkeit hilft anderen Menschen	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich
bis 25 Jahre												
Wichtig	5,72	4,91	5,41	5,07	5,54	5,22	5,72	5,48	5,35	5,33	4,76	4,85
Vorhanden	5,02	3,42	4,29	3,33	4,93	4,86	4,91	4,69	4,42	4,08	4,67	4,88
Differenz	0,70	<b>1,49</b>	1,12	<b>1,74</b>	0,61	<b>0,36</b>	0,81	0,79	0,93	<b>1,25</b>	<b>0,09</b>	<b>-0,03</b>
26 bis 34 Jahre												
Wichtig	5,69	4,89	5,44	4,90	5,51	5,31	5,72	5,51	5,37	5,37	4,75	4,86
Vorhanden	5,17	3,29	4,28	3,05	4,99	4,91	4,85	4,55	4,23	3,85	4,76	5,01
Differenz	0,52	<b>1,60</b>	1,16	<b>1,85</b>	0,52	<b>0,40</b>	0,87	0,96	1,14	<b>1,52</b>	<b>-0,01</b>	<b>-0,15</b>
35 bis 44 Jahre												
Wichtig	5,64	4,75	5,35	4,82	5,52	5,39	5,73	5,51	5,40	5,35	4,64	4,79
Vorhanden	5,40	3,47	4,31	3,05	4,83	4,84	4,77	4,59	4,22	3,68	4,48	4,82
Differenz	<b>0,24</b>	<b>1,28</b>	1,04	<b>1,77</b>	0,69	0,55	0,96	0,92	1,18	<b>1,67</b>	<b>0,16</b>	<b>-0,03</b>
45 bis 54 Jahre												
Wichtig	5,64	4,66	5,31	4,83	5,50	5,49	5,71	5,42	5,49	5,44	4,74	4,91
Vorhanden	5,44	3,41	4,39	2,96	4,75	4,80	4,66	4,64	4,16	3,69	4,47	4,78
Differenz	<b>0,20</b>	1,25	0,92	<b>1,87</b>	0,75	0,69	1,05	0,78	<b>1,33</b>	<b>1,75</b>	<b>0,27</b>	<b>0,13</b>
über 55 Jahre												
Wichtig	5,55	4,63	5,28	4,88	5,51	5,52	5,71	5,46	5,56	5,46	4,81	5,02
Vorhanden	5,59	3,54	4,47	3,07	4,85	4,88	4,73	4,70	4,25	3,82	4,61	4,90
Differenz	<b>-0,04</b>	1,09	0,81	<b>1,81</b>	0,66	0,64	0,98	0,76	<b>1,31</b>	<b>1,64</b>	<b>0,20</b>	<b>0,12</b>

Wichtig= Arbeitsorientierte Werte; Vorhanden = Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, fett: drei höchste Werte; kursiv: drei niedrigste Werte



Bezüglich der Arbeitsorientierten Werte zeigt sich im Altersgruppenvergleich, dass mit höherer Altersgruppe im Vergleich zu den Jüngeren tendenziell:

- „Arbeitsplatzsicherheit“, „Gute Sozialleistungen und Absicherung“ sowie „Hohes Einkommen“ als weniger wichtig bewertet werden;
- „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“, „Chancengleichheit“ sowie „Selbstständiges Arbeiten“ dagegen wichtiger eingeschätzt werden.
- Auch „Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich“ wird wichtiger eingeschätzt.
- Bei „Interessante Tätigkeit“ und „Gutes Arbeitsklima / Kollegialität“ gibt es keine erkennbaren Unterschiede zwischen den Altersgruppen.
- Bei „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ steigt die Wichtigkeit zunächst, sinkt dann aber in den Altersgruppen ab 45 wieder ab; bei „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“ und „Tätigkeit hilft anderen Menschen“ ist die umgekehrte Tendenz zu beobachten. Die Wichtigkeit sinkt, steigt dann aber wieder an.

Bezüglich der Bewertung der vorhandenen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zeigt sich, dass mit höherer Altersgruppe im Vergleich zu den Jüngeren tendenziell:

- „Arbeitsplatzsicherheit“ sowie „Gute Sozialleistungen und Absicherung“ als eher vorhanden eingeschätzt werden (bei „Hohes Einkommen“ zeigt sich hingegen kein eindeutiges Bild);
- die Werte für „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“, „Chancengleichheit“ und „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“ mit zunehmender Altersgruppe sinken, aber in der Altersgruppe der 55-Jährigen wieder ansteigen.

Bei den Differenzen zwischen Arbeitsorientierten Werten und der Einschätzung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zeigt sich:

- In den Altersgruppen bis 25 Jahre und 26 bis 34 Jahre liegen die größten Differenzen bei „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“, gefolgt von „Hohes Einkommen“ und „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“.
- In der Altersgruppe 35 bis 44 Jahre sind es ebenfalls diese Merkmale, in der Reihenfolge „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“, „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ und „Hohes Einkommen“.
- In den Altersgruppen 45 bis 54 Jahre und über 55 Jahre sind es ebenfalls „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“ und „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“, gefolgt von „Chancengleichheit“.

Auf den nächsten Seiten folgen Auswertungen für die einzelnen Personalgruppen. Dabei werden die Mittelwerte der Arbeitsorientierten Werte nach Rangfolge sowie die Differenz von Arbeitsorientierten Werten und Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ebenfalls nach Rangfolge dargestellt. Aufgrund des dargestellten auffälligen Unterschiedes bei der Arbeitszufriedenheit insgesamt bei Polizei und Feuerwehr nach Geschlecht (Mittelwerte Frauen: 4,46; Männer: 4,15) erfolgt für diese Personalgruppe zusätzlich eine geschlechterdifferenzierte Betrachtung der einzelnen Merkmale.

**Abb. 95: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Verwaltungspersonal**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig)

	Mittelwerte		Differenz Mittelwerte
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,68	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	1,72
Arbeitsplatzsicherheit	5,61	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	1,55
Interessante Tätigkeit	5,48	Chancengleichheit	1,14
Chancengleichheit	5,42	Hohes Einkommen	0,96
Selbstständiges Arbeiten	5,41	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	0,94
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,41	Interessante Tätigkeit	0,75
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,40	Gute Sozialleistungen und Absicherung	0,73
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,28	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	0,64
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	4,90	Selbstständiges Arbeiten	0,61
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,83	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	0,35
Hohes Einkommen	4,63	Tätigkeit hilft anderen Menschen	0,31
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,59	Arbeitsplatzsicherheit	0,18

**Abb. 96: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Steuerpersonal**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig)

	Mittelwert		Differenz Mittelwerte
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,62	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	2,18
Arbeitsplatzsicherheit	5,46	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	1,82
Chancengleichheit	5,45	Chancengleichheit	1,40
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,42	Hohes Einkommen	1,34
Interessante Tätigkeit	5,41	Gute Sozialleistungen und Absicherung	1,23
Selbstständiges Arbeiten	5,33	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	0,86
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,32	Interessante Tätigkeit	0,77
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,21	Tätigkeit hilft anderen Menschen	0,68
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	5,07	Selbstständiges Arbeiten	0,59
Hohes Einkommen	4,67	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	0,48
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,61	Arbeitsplatzsicherheit	- 0,13
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,32	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	- 0,13

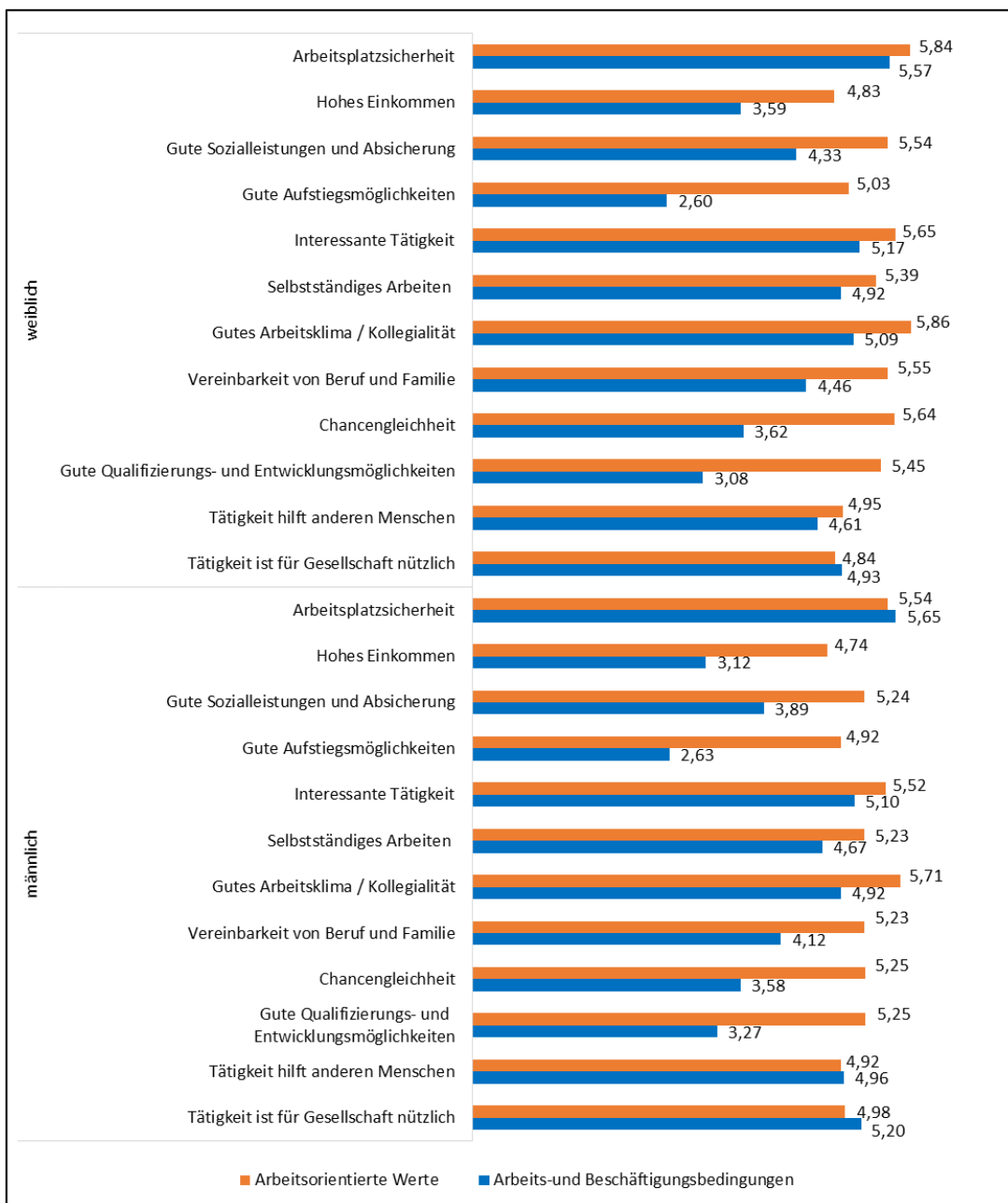
**Abb. 97: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Polizei und Feuerwehr**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig)

	Mittelwert		Differenz Mittelwerte
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,73	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	2,32
Arbeitsplatzsicherheit	5,59	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	2,04
Interessante Tätigkeit	5,54	Chancengleichheit	1,73
Chancengleichheit	5,32	Hohes Einkommen	1,57
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,29	Gute Sozialleistungen und Absicherung	1,33
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,29	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	1,10
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,28	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	0,79
Selbstständiges Arbeiten	5,26	Selbstständiges Arbeiten	0,54
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,96	Interessante Tätigkeit	0,43
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	4,94	Tätigkeit hilft anderen Menschen	0,03
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,93	Arbeitsplatzsicherheit	-0,04
Hohes Einkommen	4,76	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	-0,18

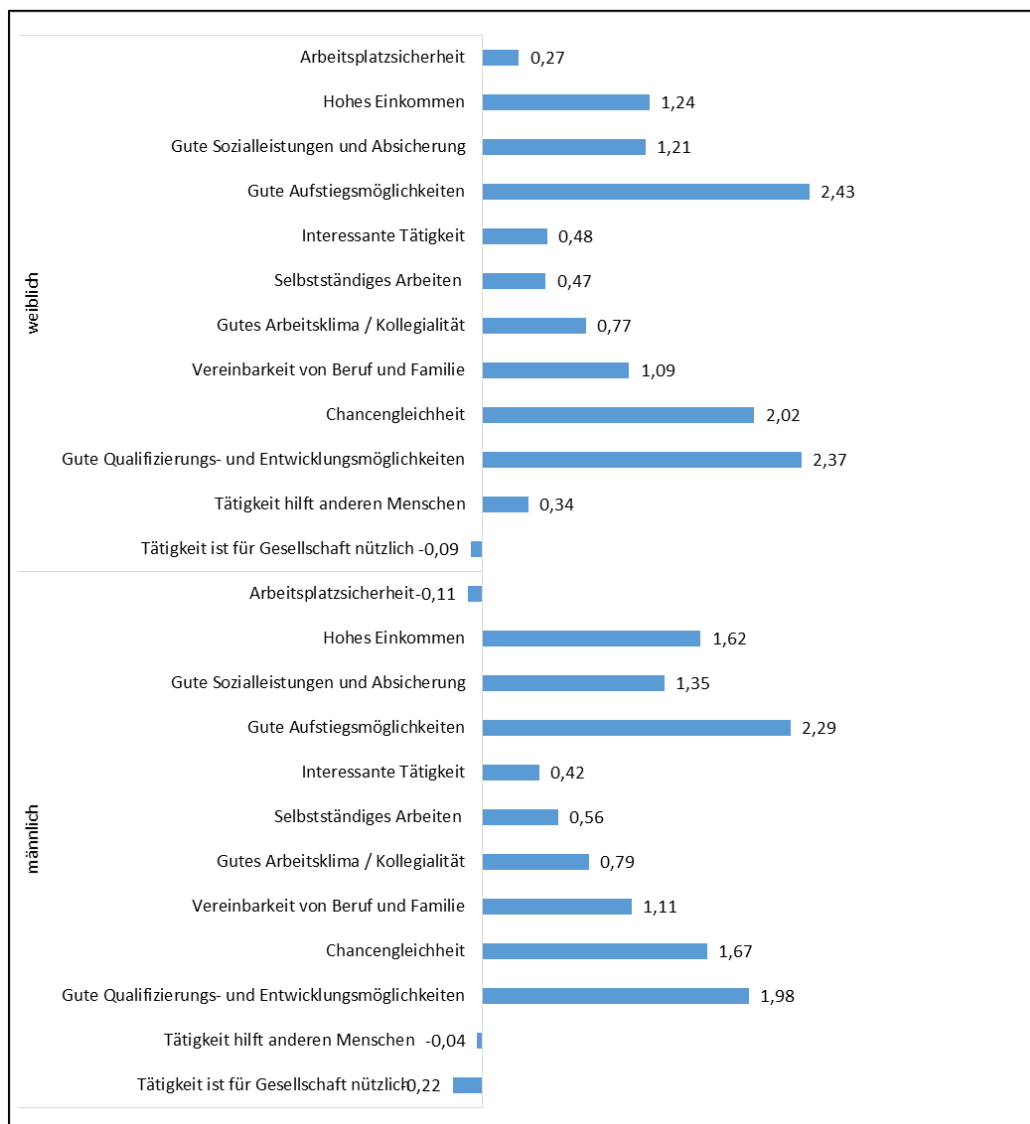
**Abb. 98: Vergleich Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bei Polizei und Feuerwehr nach Geschlecht: Mittelwerte**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig / „Stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Tätigkeit zu? Dieser Aussage stimme ich...“; Skala von 1= stimme gar nicht zu bis 6= stimme vollkommen zu / „Ihr Geschlecht?“)



**Abb. 99: Vergleich Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bei Polizei und Feuerwehr nach Geschlecht: Differenz Mittelwerte**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig / „Stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Tätigkeit zu? Dieser Aussage stimme ich...“; Skala von 1= stimme gar nicht zu bis 6= stimme vollkommen zu / „Ihr Geschlecht?“)



**Abb. 100: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Justiz-/Justizvollzugspersonal**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig)

	Mittelwert		Differenz Mittelwerte
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,63	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	1,80
Arbeitsplatzsicherheit	5,56	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	1,78
Chancengleichheit	5,47	Chancengleichheit	1,49
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,43	Hohes Einkommen	1,35
Selbstständiges Arbeiten	5,40	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	1,04
Interessante Tätigkeit	5,38	Gute Sozialleistungen und Absicherung	1,02
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,35	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	0,90
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,28	Interessante Tätigkeit	0,62
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	4,81	Selbstständiges Arbeiten	0,60
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,79	Tätigkeit hilft anderen Menschen	0,32
Hohes Einkommen	4,75	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	-0,04
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,65	Arbeitsplatzsicherheit	-0,06

**Abb. 101: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig)

	Mittelwert		Differenz Mittelwerte
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,86	Hohes Einkommen	2,16
Arbeitsplatzsicherheit	5,80	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	1,93
Chancengleichheit	5,71	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	1,48
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,70	Gute Sozialleistungen und Absicherung	1,45
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,70	Chancengleichheit	1,26
Interessante Tätigkeit	5,67	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	1,20
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,61	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	1,15
Selbstständiges Arbeiten	5,56	Selbstständiges Arbeiten	0,67
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	5,19	Interessante Tätigkeit	0,54
Tätigkeit hilft anderen Menschen	5,17	Arbeitsplatzsicherheit	0,51
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	5,05	Tätigkeit hilft anderen Menschen	-0,21
Hohes Einkommen	4,98	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	-0,28

**Abb. 102: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Lehrpersonal**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig)

	Mittelwert		Differenz Mittelwerte
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,76	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	1,43
Interessante Tätigkeit	5,62	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	1,27
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,56	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	1,00
Selbstständiges Arbeiten	5,52	Chancengleichheit	0,92
Arbeitsplatzsicherheit	5,51	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	0,89
Chancengleichheit	5,46	Gute Sozialleistungen und Absicherung	0,84
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,28	Hohes Einkommen	0,79
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,27	Selbstständiges Arbeiten	0,56
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	5,03	Interessante Tätigkeit	0,53
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,89	Arbeitsplatzsicherheit	-0,05
Hohes Einkommen	4,64	Tätigkeit hilft anderen Menschen	-0,28
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	4,38	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	-0,38

**Abb. 103: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Technisches Personal**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig)

	Mittelwert		Differenz Mittelwerte
Arbeitsplatzsicherheit	5,65	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	1,99
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,62	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	1,87
Interessante Tätigkeit	5,50	Chancengleichheit	1,21
Selbstständiges Arbeiten	5,47	Hohes Einkommen	1,02
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,34	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	0,90
Chancengleichheit	5,32	Interessante Tätigkeit	0,66
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,29	Gute Sozialleistungen und Absicherung	0,64
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,19	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	0,59
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,81	Arbeitsplatzsicherheit	0,51
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	4,69	Selbstständiges Arbeiten	0,43
Hohes Einkommen	4,52	Tätigkeit hilft anderen Menschen	0,32
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,50	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	0,20

**Abb. 104: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Raumpflege und Küchenhilfepersonal**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig)

	Mittelwert		Differenz Mittelwerte
Arbeitsplatzsicherheit	5,93	Hohes Einkommen	1,98
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,88	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	1,88
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,76	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	1,79
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,74	Chancengleichheit	1,46
Chancengleichheit	5,70	Interessante Tätigkeit	1,36
Selbstständiges Arbeiten	5,50	Gute Sozialleistungen und Absicherung	1,25
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,47	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	1,11
Tätigkeit hilft anderen Menschen	5,24	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	1,06
Interessante Tätigkeit	5,19	Tätigkeit hilft anderen Menschen	0,72
Hohes Einkommen	5,18	Arbeitsplatzsicherheit	0,62
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	5,14	Selbstständiges Arbeiten	0,59
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	5,08	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	0,45

**Abb. 105: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Kulturbereich und außerschulische Bildung**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig)

	Mittelwert		Differenz Mittelwerte
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,78	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	2,00
Arbeitsplatzsicherheit	5,68	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	1,78
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,63	Chancengleichheit	1,27
Chancengleichheit	5,62	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	1,26
Interessante Tätigkeit	5,61	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	1,20
Selbstständiges Arbeiten	5,56	Hohes Einkommen	1,11
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,47	Selbstständiges Arbeiten	0,91
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,40	Gute Sozialleistungen und Absicherung	0,85
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,86	Interessante Tätigkeit	0,75
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	4,74	Arbeitsplatzsicherheit	0,59
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,53	Tätigkeit hilft anderen Menschen	-0,02
Hohes Einkommen	4,34	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	-0,21



**Abb. 106: Arbeitsorientierte Werte Personalgruppe Sonstiges Personal**

(„Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit? Dieses Merkmal halte ich für...“; Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig)

	Mittelwert		Differenz Mittelwerte
Selbstständiges Arbeiten	5,49	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	1,84
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	4,84	Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	1,72
Arbeitsplatzsicherheit	5,63	Hohes Einkommen	1,31
Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	4,91	Chancengleichheit	1,27
Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	5,39	Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	1,22
Interessante Tätigkeit	5,49	Gute Sozialleistungen und Absicherung	0,88
Gute Sozialleistungen und Absicherung	5,35	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	0,87
Chancengleichheit	5,48	Interessante Tätigkeit	0,74
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	5,46	Selbstständiges Arbeiten	0,55
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	5,73	Arbeitsplatzsicherheit	0,48
Tätigkeit hilft anderen Menschen	4,77	Tätigkeit hilft anderen Menschen	0,27
Hohes Einkommen	4,71	Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich	0,11

Die hier dargestellten Übersichten geben einen Überblick über die subjektiven Bewertungen hinsichtlich der einzelnen Aspekte der beruflichen Tätigkeit nach Personalgruppen. Demnach sind „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“ und „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“ die beiden Merkmale, die bezogen auf die Personalgruppen insgesamt jeweils die größten Differenzen ausweisen, gefolgt von „Chancengleichheit“. Eine Ausnahme stellen das Erziehungs- und Betreuungspersonal sowie das Raumpfleger- und Küchenhilfepersonal dar, bei der die Differenz zwischen Wichtigkeit und Bewertung bei „Hohes Einkommen“ am größten ist. Die geringsten Differenzen - zum Teil gehen die Werte ins Negative - gibt es wie auch bei insgesamt gezeigt bei „Tätigkeit ist für Gesellschaft nützlich“, „Tätigkeit hilft anderen Menschen“ sowie „Arbeitsplatzsicherheit“.

Die beiden zusätzlichen Auswertungen für Polizei und Feuerwehr zeigen deutliche Unterschiede bei einigen Merkmalen im Vergleich der Wichtigkeit zum Vorhandensein, diese fallen allerdings geschlechtsspezifisch nicht so unterschiedlich aus, dass sie die deutlichen geschlechtsspezifischen Unterschiede bezüglich der Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit insgesamt auf den ersten Blick plausibel erscheinen lassen. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass es größere Differenzen bei den Frauen als bei den Männern gibt bei „Arbeitsplatzsicherheit“, „Gute Aufstiegsmöglichkeiten“, „Chancengleichheit“ und „Gute Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten“; es gibt hingegen größere Differenzen bei den Männern im Vergleich zu den Frauen bei „Hohes Einkommen“ und „Gute Sozialleistungen und Absicherung“. Die Differenz zwischen den Männern und den Frauen bei Polizei und Feuerwehr bezüglich ihrer geäußerten allgemeinen Arbeitszufriedenheit ist mit den hier betrachteten Merkmalen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen deskriptiv nicht erklärbar, es sei denn der Einkommensaspekt spielte die dominierende Rolle. In die Äußerungen zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit bei den männlichen Polizisten könnten allerdings auch weitere Aspekte der Bewertung eingehen.

### 2.3. Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der Arbeitssituation

Im vorigen Abschnitt sind bereits die Ergebnisse der Bewertung der Arbeit im öffentlichen Dienst bezogen auf die Merkmale einer beruflichen Tätigkeit im Allgemeinen dargestellt worden. Nun wird dieselbe Vorgehensweise gewählt, um die Wichtigkeit und das Zutreffen von Merkmalen, die sich auf die konkrete Arbeitssituation beziehen, zu beleuchten. Der Bezugspunkt wird also gewechselt, hin zu der konkreten Arbeitstätigkeit im Hinblick auf eine bestimmte Aufgabenerfüllung in einem spezifischen organisationalen Zusammenhang, in einer Organisationseinheit.<sup>92</sup> Damit wird die Idee verfolgt, abstrakte Wertorientierungen mit der konkreten Arbeitssituation in der Organisation zu vergleichen.<sup>93</sup> In der Befragung wurden folgende Items verwendet, die den Kategorien „Merkmale der konkreten Zusammenarbeit und des Miteinanders in Ihrer Organisationseinheit“ sowie „Merkmale der Art und Weise der Aufgabenerledigung in Ihrer Organisationseinheit“ zugeordnet werden können. Aufgrund der Vielzahl der verwendeten Items gibt es nicht für alle arbeitsorientierten Werte ein entsprechendes Merkmal bei der Bewertung des Vorhandenseins und umgekehrt.

**Abb. 107: Kontrastierung der arbeitsorientierten Werte mit der Bewertung der Zusammenarbeit und des Miteinanders**

Für wie wichtig schätzen Sie die folgenden Merkmale für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung in Ihrer Organisationseinheit ein?	Inwieweit sind die folgenden Merkmale der konkreten Zusammenarbeit und des Miteinanders in Ihrer Organisationseinheit vorhanden?
Gutes Arbeitsklima	Gutes Arbeitsklima
	Offene interne Kommunikation
	Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit
	Offener Umgang mit Fehlern
Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung / Vorgesetzte	Wertschätzung und Anerkennung durch Vorgesetzte/n
	Klare Zielvorgaben und Vermittlung von Leistungserwartungen durch Vorgesetzte/n
	Klare Rückmeldung über Arbeitsleistung und Arbeitsergebnisse durch Vorgesetzte/n
Beteiligung und Förderung der Beschäftigten	Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten in Bezug auf Aufgabenerledigung
	Beteiligung der Beschäftigten an Veränderungsprozessen
	Förderung der Qualifikation und beruflichen Entwicklung der Beschäftigten
	Chancengleichheit
Gute Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten	Gute Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten
Absicherung der Interessen der eigenen Organisationseinheit gegenüber anderen Organisationseinheiten	
Wertschätzung und Anerkennung durch die Politik / Öffentlichkeit	

<sup>92</sup> Folgender Hinweis wurde dem Fragenkomplex vorangestellt: „Mit Organisationseinheit ist im Folgenden die Einheit gemeint, die gemeinsame oder direkt zusammenhängende Aufgaben erfüllt und einer Leitungsstelle mit Personalverantwortung unterstellt ist (z.B. Referat, Sachgebiet, Schule, Betriebseinheit)“.

<sup>93</sup> vgl. diese Vorgehensweise für den dänischen öffentlichen Sektor Vrangbæk, Karsten (2009): Public Sector Values in Denmark: A Survey Analysis, in: International Journal of Public Administration, Jg. 32, Heft 6, 2009, S. 508-535.

**Abb. 108: Kontrastierung der arbeitsorientierten Werte mit der Bewertung der Art und Weise der Aufgabenerledigung**

Für wie wichtig schätzen Sie die folgenden Merkmale für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung in Ihrer Organisationseinheit ein?	Inwieweit sind die folgenden Merkmale der Art und Weise der Aufgabenerledigung in Ihrer Organisationseinheit vorhanden?
Hohes Qualitätsbewusstsein	Stetige Verbesserung von Arbeitsprozessen
	Vermeidung von unnötiger Bürokratie
	Orientierung an hohen Leistungsstandards
Einhaltung fachlicher Standards / professionelle Aufgabenerledigung	Einhaltung fachlicher Standards / professionelle Aufgabenerledigung
Bereitschaft zu Veränderungen / Innovation	Umsetzung von Veränderungen / Innovation
Unparteiliches Handeln/ Sicherstellung Objektivität	Sachorientiertes Entscheiden
Service- und Kundenorientierung	Wertschätzung (gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden)
	Verlässlichkeit von Entscheidungen (gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden/-innen)
	Leistungsgerechtigkeit/Fairness (gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden/-innen)
Transparenz und Offenheit nach außen, Einbeziehung von Bürgern/-innen / externen und internen Kunden/-innen	Transparenz und Offenheit nach außen, Einbeziehung von Bürgern/-innen / externen und internen Kunden/-innen
Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes	Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes
Wirtschaftlichkeitsdenken	Wirtschaftlichkeitsdenken
Ergebnisorientierung	Ergebnisorientierung
Wirksamkeit / Nachhaltigkeit des Handelns	
Umsetzung der Vorgaben / des politischen Auftrags	
Ausrichtung auf Gemeinwohl	
	Hohe Qualität der Aufgabenerledigung insgesamt

Bezüglich der Diskussion um das Selbstverständnis der öffentlichen Beschäftigten und die veränderten Wertorientierungen lassen sich einige der Items den beiden Idealtypen „Staatsdiener“ und „Dienstleister“ zuordnen sowie einem dritten Idealtypus „Experte“, der beiden zugeordnet wird und professionelle Werte und Gemeinwohlorientierung umfasst. Die anderen Items beziehen sich auf die interne Wertschätzung, Beteiligungs- und Führungskultur. Diese Wertorientierungen haben sozialen Charakter und werden an dieser Stelle unter dem Idealtypus „Mitarbeiter“ zusammengefasst.

**Abb. 109: Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der Arbeitssituation: Typologie der Werte**

Wertorientierungen in Bezug auf Aufgabenerledigung		
aufgabenorientiert		mitarbeiterorientiert
Idealtypus „Staatsdiener“	Idealtypus „Dienstleister“	Idealtypus „Mitarbeiter“
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absicherung der Interessen der eigenen Organisationseinheit gegenüber anderen Organisationseinheiten</li> <li>▪ Unparteiliches Handeln / Sicherstellung Objektivität</li> <li>▪ Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes</li> <li>▪ Umsetzung der Vorgaben / des politischen Auftrags</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gute Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten</li> <li>▪ Bereitschaft zu Veränderungen/ Innovation</li> <li>▪ Stetige Verbesserung von Arbeitsprozessen</li> <li>▪ Vermeidung von unnötiger Bürokratie</li> <li>▪ Wirtschaftlichkeitsdenken</li> <li>▪ Service- und Kundenorientierung</li> <li>▪ Transparenz und Offenheit nach außen, Einbeziehung von Bürgern/-innen / externen und internen Kunden/-innen</li> <li>▪ Ergebnisorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gutes Arbeitsklima</li> <li>▪ Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung / Vorgesetzte</li> <li>▪ Beteiligung und Förderung der Beschäftigten</li> <li>▪ Wertschätzung und Anerkennung durch die Politik / Öffentlichkeit</li> </ul>
<b>Idealtypus „Experte“</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohes Qualitätsbewusstsein</li> <li>▪ Einhaltung fachlicher Standards / professionelle Aufgabenerledigung</li> <li>▪ Wirksamkeit/Nachhaltigkeit des Handelns</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausrichtung auf Gemeinwohl</li> </ul>		

**Abb. 110: Arbeitsorientierte Werte Insgesamt**

„Für wie wichtig schätzen Sie die folgenden Merkmale für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung in Ihrer Organisationseinheit ein?“ Skala von 1= gar nicht wichtig bis 6= sehr wichtig

Merkmale	Mittelwert
Gutes Arbeitsklima	5,60
Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung / Vorgesetzte	5,50
Hohes Qualitätsbewusstsein	5,36
Einhaltung fachlicher Standards / Professionelle Aufgabenerledigung	5,36
Beteiligung und Förderung der Beschäftigten	5,33
Unparteiliches Handeln, Sicherstellung Objektivität	5,23
Gute Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten	5,19
Bereitschaft zu Veränderungen, Innovation	5,14
Wirksamkeit/Nachhaltigkeit des Handelns	5,09
Wertschätzung und Anerkennung durch die Politik / Öffentlichkeit	5,05
Service- und Kundenorientierung	5,03
Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes	4,95
Ergebnisorientierung	4,89
Ausrichtung auf Gemeinwohl	4,89
Transparenz und Offenheit nach außen, Einbeziehung von Bürger/-innen /externen und internen Kunden/-innen	4,74
Absicherung der Interessen der eigenen Organisationseinheit gegenüber anderen Organisationseinheiten	4,53
Umsetzung der Vorgaben / des politischen Auftrags	4,32
Wirtschaftlichkeitsdenken	4,32

„Gutes Arbeitsklima“ (5,60) und „Wertschätzung durch die Führung / Vorgesetzte“ (5,50), beides Aspekte der Mitarbeiterorientierung, nehmen eine herausragende Bedeutung in der Wichtigkeit für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung ein. Danach folgen die professionellen Werte „Hohes Qualitätsbewusstsein“ und „Einhaltung fachlicher Standards / Professionelle Aufgabenerledigung“ (jeweils 5,36), wiederum gefolgt von einem mitarbeiterorientierten Wert - Beteiligung und Förderung der Beschäftigten (5,33). Mit „Unparteiliches Handeln / Sicherstellung Objektivität“ (5,23) folgt der „Staatsdiener“-Wert, der am wichtigsten eingeschätzt wird („Kontinuität und Stabilität“: 4,95; und mit dem niedrigsten Wert „Umsetzung der Vorgaben / des politischen Auftrags“: 4,32).

Im Vergleich der „Dienstleisterwerte“ fällt die besondere Wichtigkeit von „Bereitschaft zu Veränderungen, Innovation (5,14) auf. „Service- und Kundenorientierung“ (5,03) und „Ergebnisorientierung“ (4,89) werden im Vergleich hierzu als im Mittel etwas weniger wichtig betrachtet. Danach folgen „Transparenz und Offenheit nach außen, Einbeziehung von Bürger/-innen /externen und internen Kunden/-innen“ (4,74) sowie „Wirtschaftlichkeitsdenken“ (4,32); letzteres wird im Vergleich aller Merkmale als am wenigsten wichtig, dennoch als eher wichtig betrachtet.

Auffällig ist, dass auch für die Aufgabenerledigung in der Organisation „Wertschätzung und Anerkennung durch die Politik / Öffentlichkeit“ (5,05) als weitgehend wichtig bewertet wird.

**Abb. 111: Bewertung der Arbeitssituation Insgesamt: Mitarbeiterorientierung**

Merkmale	Mittelwert
Gutes Arbeitsklima	4,45
Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit	4,44
Offene interne Kommunikation	4,25
Chancengleichheit	4,13
Klare Zielvorgaben und Vermittlung von Leistungserwartungen durch Vorgesetzte/n	4,11
Offener Umgang mit Fehlern	4,02
Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten in Bezug auf Arbeitserledigung	4,01
Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung / Vorgesetzte	3,87
Förderung der Qualifikation und beruflichen Entwicklung der Beschäftigten	3,83
Klare Rückmeldung über Arbeitsergebnisse und Arbeitsleistung durch Vorgesetzte/n	3,79
Beteiligung der Beschäftigten an Veränderungsprozessen	3,65

„Gutes Arbeitsklima“ (4,45) und „Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit“ (4,44) beurteilen die Beschäftigten als eher bis weitgehend vorhanden. Alle weiteren Aspekte werden als eher vorhanden beurteilt (von „Offene interne Kommunikation“ (4,25) bis „Klare Rückmeldung über Arbeitsergebnisse und Arbeitsleistung durch Vorgesetzte/n“ (3,79). Die „Beteiligung der Beschäftigten an Veränderungsprozessen“ (3,65) liegt zwischen eher und eher nicht vorhanden.

**Abb. 112: Bewertung der Arbeitssituation Insgesamt: Aufgabenorientierung**

Merkmale	Mittelwerte
Hohe Qualität der Aufgabenerledigung insgesamt	4,61
Leistungsgerechtigkeit /Fairness (gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden/-innen)	4,56
Verlässlichkeit von Entscheidungen (gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden/-innen)	4,54
Wertschätzung (gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden/-innen)	4,53
Ergebnisorientierung	4,41
Einhaltung fachlicher Standards / Professionelle Aufgabenerledigung	4,40
Sachorientiertes Entscheiden	4,36
Orientierung an hohen Leistungsstandards	4,27
Gute Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten	4,23
Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes	4,19
Transparenz und Offenheit nach außen, Einbeziehung von Bürger/-innen /externen und internen Kunden/-innen	4,11
Umsetzung von Veränderungen, Innovation	3,96
Wirtschaftlichkeitsdenken	3,86
Stetige Verbesserung von Arbeitsprozessen	3,81
Vermeidung von unnötiger Bürokratie	3,47

Die Beschäftigten bewerten das zusammenfassende Item der Arbeitsqualität „Hohe Qualität der Aufgabenerledigung insgesamt“ (4,61) als am stärksten vorhanden, wohingegen die einzelnen und konkreteren Aspekte der Arbeitsqualität, die diese Qualität insgesamt bedingen, geringere Werte aufweisen.

Die hier unter Service- und Kundenorientierung subsumierten drei Ausprägungen des Verhaltens gegenüber relevanten Anderen („Leistungsgerechtigkeit/Fairness“, „Verlässlichkeit von Entscheidungen“, „Wertschätzung“) (jeweils ca. 4,5) beurteilen die Beschäftigten als am stärksten vorhanden (eher bis weitgehend). Etwas weniger ausgeprägt sind (mit Werten zwischen 4,41 und 4,36) „Ergebnisorientierung“, „Einhaltung fachlicher Standards / Professionelle Aufgabenerledigung“ und „Sachorientiertes Entscheiden“.

Im Vergleich zum Ergebnis bei „Hohe Qualität der Aufgabenerledigung insgesamt“ fällt die „Orientierung an hohen Leistungsstandards“ (4,27) ab, sie ist dennoch eher vorhanden.

Mit „Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes“ (4,19) und „Umsetzung von Veränderungen, Innovation“ (3,96) beurteilen die Beschäftigten zwei eher gegensätzliche Werte als gleichermaßen „eher vorhanden“.

„Wirtschaftlichkeitsdenken“ (3,86), „Stetige Verbesserung von Arbeitsprozessen“ (3,81) und insbesondere „Vermeidung von unnötiger Bürokratie“ (3,47) sind die Werte, die als vergleichsweise am wenigsten vorhanden beurteilt werden, im Falle der Vermeidung unnötiger Bürokratie liegt der Wert zwischen eher und eher nicht vorhanden.

Die folgenden Darstellungen erfolgen für die Merkmale, bei denen der Wichtigkeit unmittelbar eine Bewertung des Vorhandenseins gegenübergestellt werden kann.

**Abb. 113: Vergleich Arbeitsorientierte Werte mit Bewertung der Arbeitssituation**

Merkmal	Ergebnisse T-Test Mittelwerte und Differenz	Wichtig > Vorhanden	Vorhanden < Wichtig	Wichtig = Vorhanden	N
Gutes Arbeitsklima	Wichtigkeit: 5,60 Vorhandensein: 4,45 Differenz: <b>1,15</b>	2.968 63,6 %	233 <b>5,0 %</b>	1.468 31,4 %	4.669 100,0 %
Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung / Vorgesetzte	Wichtigkeit: 5,50 Vorhanden: 3,87 Differenz: <b>1,63</b>	3.333 <b>71,7 %</b>	259 <b>5,6 %</b>	1.067 <b>22,9 %</b>	4.659 100,0 %
Gute Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten	Wichtigkeit: 5,19 Vorhandensein: 4,23 Differenz: 0,96	2.896 62,8 %	293 6,4 %	1.419 <b>30,8 %</b>	4.608 100,0 %
Bereitschaft zu Veränderungen, Innovation / Umsetzung von Veränderungen, Innovation	Wichtigkeit=5,14 Vorhandensein: 3,96 Differenz: <b>1,18</b>	3.095 <b>67,3 %</b>	321 7,0 %	1.184 <b>25,7 %</b>	4.600 100,0 %
Hohes Qualitätsbewusstsein/ Hohe Qualität der Aufgabenerledigung insgesamt	Wichtigkeit: 5,36 Vorhandensein: 4,61 Differenz: 0,75	2.526 55,3 %	373 8,2 %	1.666 <b>36,5 %</b>	4.565 100,0 %
Einhaltung fachlicher Standards / Professionelle Aufgabenerledigung	Wichtigkeit: 5,36 Vorhandensein: 4,40 Differenz: 0,96	2.945 <b>64,0 %</b>	237 <b>5,2 %</b>	1.416 30,8 %	4.598 100,0 %
Unparteiliches Handeln, Sicherstellung Objektivität / Sachorientiertes Entscheiden	Wichtigkeit: 5,23 Vorhandensein: 4,36 Differenz: 0,87	2.721 60,2 %	504 11,1 %	1.297 <b>28,7 %</b>	4.522 100,0 %
Wirtschaftlichkeitsdenken	Wichtigkeit: 4,32 Vorhandensein: 3,86 Differenz: <b>0,46</b>	2.075 <b>45,6 %</b>	980 <b>21,5 %</b>	1.499 32,9 %	4.554 100,0 %
Service- und Kundenorientierung / Wertschätzung (gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden/-innen) <sup>94</sup>	Wichtigkeit: 5,03 Vorhandensein: 4,53 Differenz: <b>0,50</b>	2.164 <b>47,7 %</b>	762 <b>16,8 %</b>	1.612 <b>35,5 %</b>	4.538 100,0 %
Transparenz und Offenheit nach außen, Einbeziehung von Bürger/-innen /externen und internen Kunden/-innen	Wichtigkeit: 4,74 Vorhandensein: 4,11 Differenz: 0,63	2.220 49,2 %	716 <b>15,9 %</b>	1.573 34,9 %	4.509 100,0 %
Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes	Wichtigkeit: 4,95 Vorhandensein: 4,19 Differenz: 0,76	2.477 54,0 %	659 14,4 %	1.453 31,7 %	4.589 100,1 %
Ergebnisorientierung	Wichtigkeit: 4,89 Vorhandensein: 4,41 Differenz: <b>0,48</b>	2.029 <b>44,5 %</b>	759 16,7 %	1.768 <b>38,8 %</b>	4.556 100,0 %

fett: drei höchste Werte; kursiv: drei niedrigste Werte

Wie in der Tabelle zu erkennen ist, unterscheidet sich jede Einschätzung der subjektiven Wichtigkeit im Mittel von der Bewertung der objektiven Ausprägung, sie ist höher. Diese Differenz ist bei einigen Merkmalen größer und bei einigen Merkmalen kleiner ausgeprägt. Am kleinsten ist die Differenz bei „Wirtschaftlichkeitsdenken“ und bei „Ergebnisorientierung“ sowie „Service- und Kundenorientierung“. Die Differenz beträgt dort 0,46, 0,48 bzw. 0,50, also jeweils einen halben Skaleneinheit. Das Merkmal der Wirtschaftlichkeit beinhaltet neben der Ergebnisorientierung den geringsten Anteil, bei dem die Wichtigkeit über die Ausprägung gestellt wird (45,6 %) und zugleich den höchsten Anteil, bei dem die Ausprägung über die Wichtigkeit gestellt wird (21,5 %). Am größten ist die Differenz bei der Anerkennung und Wertschätzung durch die Führung und Vorgesetzte/-n. Die Differenz beträgt 1,63.

<sup>94</sup> Das Vorhandensein der Service- und Kundenorientierung wurde mit drei unterschiedlichen Items gemessen; Wertschätzung, Verlässlichkeit von Entscheidungen, Leistungsgerechtigkeit/Fairness (jeweils gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden/-innen). An dieser Stelle wird „Wertschätzung“ dargestellt; die Werte für die drei Items unterscheiden sich nur gering, was auf eine geringe Trennschärfe hinweist.

Dort gehen die subjektive Wichtigkeit und die Bewertung der tatsächlichen Ausprägung am weitesten auseinander. Es folgen „Veränderungen / Innovation“ (1,18) sowie „Gutes Arbeitsklima“ (1,15). Wenn es um die konkrete Zusammenarbeit und das Miteinander geht, gehen die Werte tendenziell auseinander. In Bezug auf die Merkmale, die auch Gegenstand von (Verwaltungs-)reformbemühungen bzw. des Diskurses darüber waren, z.B. Transparenz und Offenheit nach außen, Service- und Kundenorientierung, Ergebnisorientierung und Wirtschaftlichkeitsdenken gibt es die geringsten Unterschiede und ein geteiltes Bild: Jeweils knapp unter der Hälfte gibt an, dass diese Wertorientierungen wichtiger sind als dass sie vorhanden sind; jeweils knapp über der Hälfte gibt an, dass die Realität dem, was in Bezug auf die Aufgabenerledigung für wichtig gehalten wird, mindestens entspricht. Wenn man hieraus Veränderungsbedarfe im Sinne eines „Mehr“ an den genannten Wertorientierungen ableiten wollte, dann könnte man sagen, dass hier aus Sicht der Hälfte der Beschäftigten noch Verbesserungsbedarfe bestehen, aus Sicht einer großen Anzahl von Beschäftigten hingegen wenig Bedarfe bestehen, da hier Anspruch und Realität übereinstimmen oder in Teilen sogar „übererfüllt“ werden.

Bei der im Vergleich der Werte relativ großen Differenz zwischen „Bereitschaft zu Veränderungen/Innovation“ zu „Umsetzung von Veränderungen / Innovation“ (1,18), bei dem zwei Drittel (67,3 %) der Beschäftigten angeben, dass sie weniger vorhanden als wichtig ist, stellt sich daher auch die Frage, worauf sich diese Lücke bezieht. Wenn es hierbei darum geht, von bislang gewohnten und praktizierten Tätigkeiten und Vorgehensweisen abzugehen und neue Wege zu gehen, um bestimmte Aufgaben zu erledigen und Ziele zu erreichen, könnte man meinen, dass die Differenzen bei Qualitätsbewusstsein, Transparenz und Offenheit nach außen, Service- und Kundenorientierung, Ergebnisorientierung sowie Wirtschaftlichkeit größer sein müssten, als sie dies tatsächlich sind. Offensichtlich wird Innovation als Wert aufgefasst, der zumindest zum Teil als an und für sich wünschenswert erscheint und sich auf einen bestimmten Aspekt der Aufgabenerledigung bezieht, nämlich auf die Arbeitsprozesse. Hierfür sprechen auch die im Vergleich niedrigen Werte beim Vorhandensein von „Stetige Verbesserung von Arbeitsprozessen“ (3,81) und „Vermeidung von unnötiger Bürokratie“ (3,47). Daneben könnte sich Innovation auch auf die inhaltliche Art und Weise der Aufgabenerledigung beziehen (Differenz von 0,96 bei Einhaltung fachlicher Standards / Professionelle Aufgabenerledigung“).

Zur besseren Übersicht sind die Unterschiede in der folgenden Tabelle noch einmal zusammenfassend dargestellt.



**Abb. 114: Vergleich Arbeitsorientierte Werte mit Bewertung der Arbeitssituation Insgesamt**

Merkmale	Differenz der Mittelwerte
Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung / Vorgesetzte	1,63
Bereitschaft zu Veränderungen, Innovation / Umsetzung von Veränderungen, Innovation	1,18
Gutes Arbeitsklima	1,15
Gute Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten	0,96
Einhaltung fachlicher Standards / Professionelle Aufgabenerledigung	0,96
Unparteiliches Handeln, Sicherstellung Objektivität / Sachorientiertes Entscheiden	0,87
Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes	0,76
Qualitätsbewusstsein / Hohe Qualität der Aufgabenerledigung insgesamt	0,75
Transparenz und Offenheit nach außen, Einbeziehung von Bürger/-innen /externen und internen Kunden/-innen	0,63
Service- und Kundenorientierung / Wertschätzung (gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden/-innen)	0,50
Ergebnisorientierung	0,48
Wirtschaftlichkeitsdenken	0,46

Es folgt ein Vergleich zwischen der subjektiven Wichtigkeit der Merkmale für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung und der wahrgenommenen Ausprägung nach Personalgruppen im Überblick.

„Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung/Vorgesetzte“ ist das Merkmal, das in allen Personalgruppen jeweils die größte Differenz ausweist (von Justiz-/Justizvollzugspersonal (2,08) und Polizei und Feuerwehr (1,92) bis Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit (1,45)). Es folgt der Abgleich von „Veränderungen/Innovation“ (Ausnahme Raumpflege und Küchenhilfepersonal; höchste Differenz beim Technischen Personal (1,29)). Eine Besonderheit stellt bei Polizei/Feuerwehr das Item „Unparteilichkeit/Neutralität“ dar, das den zweitgrößten Unterschied in dieser Personalgruppe aufweist.

Die geringsten Differenzen gibt es, betrachtet man die Personalgruppen jeweils einzeln für sich, bei „Ergebnisorientierung“, gefolgt von „Wirtschaftlichkeitsdenken“ sowie „Service- und Kundenorientierung“ (Ausnahme Raumpflege und Küchenhilfepersonal mit 0,99). Bei „Service- und Kundenorientierung“, gemessen am Abgleich mit der „Wertschätzung gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden“, zeigt sich, dass im Bereich der Polizei und Feuerwehr (0,34) sowie insbesondere im sozialen und pädagogischen Bereich - Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit (0,19), Lehrpersonal (-0,05) - die Beschäftigten die geringste bzw. keine Lücke zwischen Anspruch und Realität sehen. Keine Differenz - und das spricht vermutlich auch für eine geringe, beziehungsweise spezifische Relevanz dieses Begriffes für die Dienstleistungserbringung in bestimmten Personalgruppen - gibt es bei „Wirtschaftlichkeit“ beim Personal im Bereich Kultur und außerschulische Bildung (0,07), Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit (0,07), Lehrpersonal (0,03) sowie Polizei und Feuerwehr (-0,04); die größte Differenz ist hier beim Steuerpersonal zu finden (0,88).

**Abb. 115: Arbeitsorientierte Werte und Bewertung der Arbeitssituation nach Personalgruppen**

		Verwaltungs- personal	Steuer- personal	Polizei und Feuer- wehr	Justiz-/ Justiz- vollzugs- personal	Personal i. Bereich Erziehung Betreu- ung für Jugendliche, So- zialarbeit	Lehr- personal	Techni- sches Personal	Raum- pflege und Küchen- hilfepersonal	Personal im Kultur- bereich/ außer- schulische Bildung	Sonsti- ges Personal
<b>Gutes Arbeitsklima</b>											
Gutes Arbeitsklima	Wichtig- keit	5,57	5,65	5,59	5,53	5,75	5,68	5,45	5,77	5,55	5,57
	Vorhan- den	4,57	4,61	4,66	4,31	4,53	4,61	4,45	4,73	4,23	4,34
	Diffe- renz	1,00	1,04	0,93	1,22	1,22	1,07	1,00	1,04	1,32	1,23
Offene interne Kommunikation	Vorhan- den	4,28	4,47	4,19	4,08	4,39	4,22	4,06	4,35	3,96	4,17
Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit	Vorhan- den	4,34	4,19	4,43	4,08	4,79	4,71	4,39	4,44	4,46	4,40
Offener Umgang mit Fehlern	Vorhan- den	4,09	4,18	3,91	3,69	4,19	3,85	3,85	4,34	3,92	3,96
<b>Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung / Vorgesetzte</b>											
Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung / Vor- gesetzte	Wichtig- keit	5,48	5,56	5,45	5,43	5,71	5,54	5,39	5,49	5,45	5,34
	Vorhan- den	3,95	3,88	3,53	3,35	4,26	3,85	3,59	3,99	3,60	3,82
	Diffe- renz	1,53	1,68	1,92	2,08	1,45	1,69	1,80	1,50	1,85	1,52
Klare Zielvorgaben und Vermittlung von Leistungserwar- tungen durch Vorgesetzte/n	Vorhan- den	4,05	4,54	4,08	3,95	4,42	3,99	3,68	4,68	3,95	3,98
Klare Rückmeldung über Arbeitsleistung und Arbeitsergeb- nisse durch Vorge- setzte/n	Vorhan- den	3,85	4,15	3,52	3,49	4,09	3,54	3,49	4,27	3,62	3,65
<b>Beteiligung und Förderung der Beschäftigten</b>											
Beteiligung und Förderung der Beschäftigten	Wichtig- keit	5,31	5,31	5,26	5,22	5,59	5,42	5,22	5,03	5,41	5,26
Einfluss-/ Gestal- tungsmöglichkeiten der Beschäftigten in Bezug auf Aufga- benerledigung	Vorhan- den	4,02	3,79	3,60	3,76	4,33	4,14	4,17	3,85	3,88	4,06
Beteiligung der Be- schäftigten an Ver- änderungsprozessen	Vorhan- den	3,69	3,16	3,07	3,47	4,11	3,82	3,60	3,69	3,63	3,67
Förderung der Qua- lifikation und beruf- lichen Entwicklung der Beschäftigten	Vorhan- den	3,88	3,58	3,43	3,63	4,33	3,91	3,44	3,85	3,86	3,78
Chancengleichheit	Vorhan- den	4,18	3,84	3,60	3,90	4,40	4,48	4,06	4,17	4,04	4,05
<b>Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten</b>											
Gute Zusammenar- beit mit anderen Organisationseinhei- ten	Wichtig- keit	5,23	5,11	5,14	5,06	5,37	5,05	5,15	5,10	5,15	5,17
	Vorhan- den	4,30	4,25	4,41	4,07	4,38	3,91	4,07	4,04	4,20	4,14
	Diffe- renz	0,93	0,85	0,73	0,99	0,99	1,14	1,08	1,06	0,95	1,03
Absicherung der In- teressen der eige- nen Orga.einheit gegenüber anderen Orga.einheiten	Wichtig- keit	4,49	4,36	4,43	4,53	4,96	4,36	4,43	4,83	4,34	4,48
<b>Wertschätzung und Anerkennung durch die Politik / Öffentlichkeit</b>											
Wertschätzung und Anerkennung durch die Politik / Öffent- lichkeit	Wichtig- keit	4,82	5,09	5,33	5,04	5,42	5,36	4,84	4,90	5,23	4,98

		Verwaltungs- personal	Steuer- personal	Polizei und Feuer- wehr	Justiz-/ Justiz- vollzugs- personal	Personal im Be- reich Er- ziehung, Betreu- ung für Jugend- liche, So- zialarbeit	Lehr- personal	Techni- sches Personal	Raum- pflege und Küchen- hilfeper- sonal	Personal im Kultur- bereich/ außer- schulische Bildung	Sonstiges Personal
<b>Qualität und Arbeitsprozesse</b>											
Hohes Qualitätsbewusstsein / Hohe Qualität der Aufgabenerledigung insgesamt	Wichtig- keit	5,34	5,19	5,40	5,36	5,44	5,29	5,41	5,42	5,47	5,39
	Vorhan- den	4,65	4,37	4,60	4,50	4,68	4,51	4,62	4,77	4,74	4,62
	Diffe- renz	0,69	0,82	0,80	0,86	0,76	0,78	0,79	0,65	0,73	0,77
Stetige Verbesse- rung von Arbeits- prozessen	Vorhan- den	3,84	3,62	3,72	3,59	4,12	3,74	3,64	3,80	4,03	3,84
Vermeidung von unnötiger Bürokratie	Vorhan- den	3,68	3,49	2,90	3,52	3,58	3,09	3,39	3,52	3,73	3,46
Orientierung an hohen Leistungs- standards	Vorhan- den	4,24	4,06	4,23	4,17	4,51	4,23	4,17	4,66	4,61	4,26
<b>Professionalität / Fachlichkeit</b>											
Einhaltung fachli- cher Standards / professionelle Aufgabenerledigung	Wichtig- keit	5,32	5,13	5,41	5,35	5,48	5,36	5,40	5,21	5,47	5,43
	Vorhan- den	4,42	4,10	4,47	4,35	4,56	4,29	4,37	4,42	4,57	4,37
	Diffe- renz	0,90	1,03	0,94	1,00	0,92	1,07	1,03	0,79	0,90	1,06
<b>Veränderungen / Innovation</b>											
Bereitschaft zu Veränderungen / Innovation / Umsetzung von Veränderungen / Innovation	Wichtig- keit	5,16	5,02	4,84	5,02	5,42	5,21	5,09	4,92	5,20	5,08
	Vorhan- den	3,97	3,86	3,80	3,75	4,21	4,05	3,80	4,10	4,07	3,87
	Diffe- renz	1,19	1,16	1,04	1,27	1,21	1,16	1,29	0,82	1,13	1,21
<b>Unparteilichkeit</b>											
Unparteiliches Handeln / Sicherstel- lung Objektivität / Sachorientiertes Entscheiden	Wichtig- keit	5,21	5,24	5,46	5,41	5,28	5,16	5,01	4,91	5,15	5,27
	Vorhan- den	4,47	4,43	4,29	4,53	4,39	4,10	4,26	4,19	4,20	4,25
	Diffe- renz	0,74	0,81	1,17	0,88	0,89	1,06	0,75	0,72	0,95	1,02
<b>Service- und Kundenorientierung</b>											
Service- und Kun- denorientierung / Wertschätzung (gegenüber Bürgern /-innen, externen u. internen Kunden)	Wichtig- keit	5,25	4,85	4,67	4,76	5,07	4,52	5,02	5,18	5,40	5,22
	Vorhan- den	4,57	4,33	4,33	4,21	4,88	4,57	4,40	4,19	4,66	4,55
	Diffe- renz	0,68	0,52	0,34	0,55	0,19	-0,05	0,62	0,99	0,74	0,67
Verlässlichkeit von Entscheidungen (gegenüber Bürgern /-innen, externen u. internen Kunden)	Vorhan- den	4,60	4,57	4,46	4,54	4,68	4,35	4,42	4,14	4,64	4,53
Leistungsgerechtig- keit / Fairness (gegenüber Bürgern /-innen, externen u. internen Kunden)	Vorhan- den	4,62	4,46	4,53	4,43	4,65	4,57	4,45	4,19	4,56	4,56
<b>Transparenz und Offenheit nach außen</b>											
Transparenz und Offenheit nach außen, Einbeziehung von Bürgern/-innen/ externen u. internen Kunden/-innen	Wichtig- keit	4,68	4,46	4,25	4,43	5,27	4,86	4,62	4,85	4,92	4,85
	Vorhan- den	4,16	3,97	3,74	3,78	4,52	4,15	4,11	3,67	4,22	4,08
	Diffe- renz	0,52	0,49	0,51	0,65	0,75	0,71	0,51	1,18	0,70	0,77

		Verwaltungs- personal	Steuer- personal	Polizei und Feuer- wehr	Justiz-/ Justiz- vollzugs- personal	Personal im Be- reich Er- ziehung, Betreu- ung für Jugend- liche, So- zialarbeit	Lehr- personal	Techni- sches Personal	Raum- pflege und Küchen- hilfeper- sonal	Personal im Kultur- bereich/ außer- schulische Bildung	Sonsti- ges Personal
<b>Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes</b>											
Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes	Wichtig- keit	4,87	4,85	4,81	4,91	5,32	5,04	4,87	5,18	4,84	4,90
	Vorhan- den	4,26	3,96	4,01	4,14	4,31	4,07	4,16	4,44	4,27	4,15
	Diffe- renz	0,61	0,89	0,80	0,77	1,01	0,97	0,71	0,74	0,57	0,75
<b>Wirtschaftlichkeitsdenken</b>											
Wirtschaftlichkeits- denken	Wichtig- keit	4,63	4,61	3,47	4,11	4,14	3,55	4,62	4,90	4,40	4,63
	Vorhan- den	3,97	3,73	3,51	3,54	4,07	3,52	3,91	4,28	4,33	3,99
	Diffe- renz	0,66	0,88	-0,04	0,57	0,07	0,03	0,71	0,62	0,07	0,64
<b>Ergebnisorientierung</b>											
Ergebnisorientie- rung	Wichtig- keit	5,02	4,77	4,78	4,65	4,77	4,72	4,94	4,90	4,92	4,99
	Vorhan- den	4,52	4,45	4,39	4,20	4,38	4,24	4,33	4,48	4,41	4,32
	Diffe- renz	0,50	0,32	0,39	0,45	0,39	0,48	0,61	0,42	0,51	0,67
<b>Umsetzung der Vorgaben / des politischen Auftrags</b>											
Umsetzung der Vorgaben / des politischen Auftrags	Wichtig- keit	4,55	4,19	4,01	4,08	4,48	3,96	4,21	4,15	4,39	4,28
<b>Output</b>											
Ausrichtung auf Gemeinwohl	Wichtig- keit	4,76	4,57	4,95	4,88	5,24	5,06	4,72	5,05	5,01	4,90
Wirksamkeit/Nach- haltigkeit des Handelns	Wichtig- keit	5,07	4,88	5,08	4,87	5,27	5,30	5,06	4,78	5,19	5,12
Hohe Qualität der Aufgabenerledigung insgesamt	Vorhan- den	4,65	4,37	4,60	4,50	4,68	4,51	4,62	4,77	4,74	4,62

In diesem Abschnitt wurde ein Überblick über die Werteorientierungen der Beschäftigten in Bezug auf die Aufgabenerledigung in ihrem jeweiligen Arbeitskontext gewonnen. Es zeigt sich bei der Betrachtung nach Personalgruppen die Bedeutung unterschiedlicher Arbeitskontexte.

## 2.4. Arbeitsbelastung

Der Fragebogen enthielt im Themenbereich „Bewertung der Arbeit im öffentlichen Dienst“ auch verschiedene Fragen zur Arbeitsbelastung.

**Abb. 116: Dimensionen der Arbeitsbelastung**

Arbeitsbelastung			
Ressourcen	Quantität	Qualität	Sozial
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Äußere Arbeitsbedingungen (Ressourcen, Räumlichkeiten, Arbeitsplatzausstattung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menge der Arbeit</li> <li>▪ Zeitdruck</li> <li>▪ Unregelmäßigkeit der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inhalt der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhalten von Vorgesetzten</li> <li>▪ Verhalten von KollegInnen</li> <li>▪ Fehlendes Verständnis / mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veränderungsprozesse</li> </ul>			

Gefragt wurde nach dem subjektiven Belastungsgefühl: „Inwieweit fühlen Sie sich körperlich und/oder psychisch durch die folgenden Aspekte Ihrer beruflichen Tätigkeit belastet?“, mit den in der obigen Tabelle aufgeführten Items. Zudem wurde nach der Arbeitsbelastung insgesamt gefragt: „Insgesamt bin ich durch die Arbeit...“

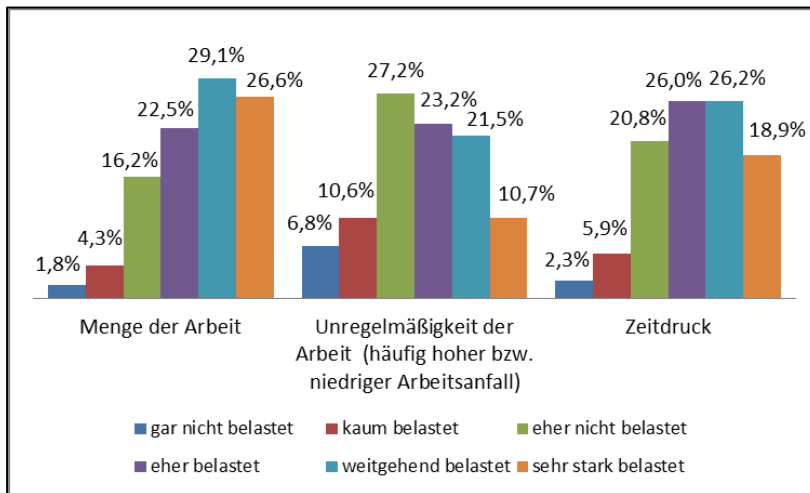
Antwortkategorien waren: „Hierdurch fühle ich mich...“: „gar nicht belastet“ / „kaum belastet“ / „eher nicht belastet“ / „eher belastet“ / „weitgehend belastet“ / „sehr stark belastet“.

An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass in dieser Befragung nur in einer relativ globalen Weise das subjektiv empfundene Belastungsgefühl erhoben wurde. Inwieweit sich dieses in der Realität tatsächlich äußert (z.B. in individuellen Stressreaktionen, welche Bewältigungsstrategien angewandt werden, Auswirkungen auf einzelne Aspekte der Arbeitsqualität und Arbeitszusammenhänge, Fluktuation etc.) sind Fragen, die in dieser Befragung nicht in den Blick genommen werden.

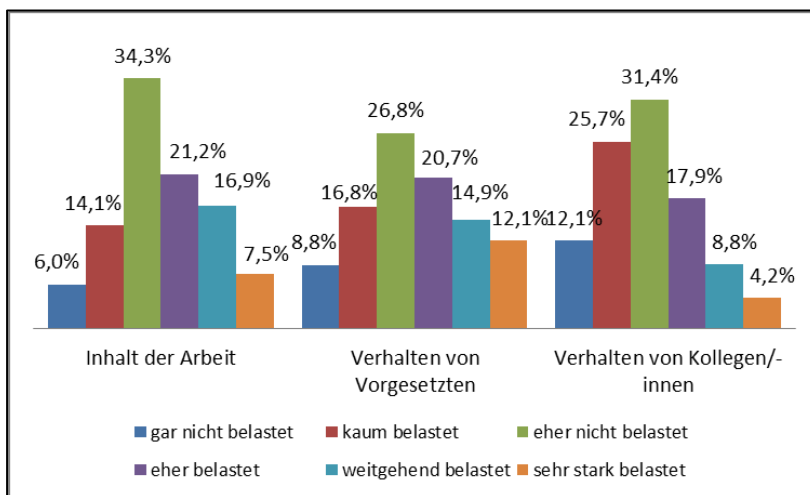
Die Gesamtwerte für die Arbeitsbelastung insgesamt sind: gar nicht belastet: 1,1 %; kaum belastet: 7,0 %; eher nicht belastet: 25,3 %; eher belastet: 32,6 %; weitgehend belastet: 23,9 %; sehr stark belastet: 10,0 %.

**Abb. 116: Subjektives Belastungsgefühl nach Belastungsaspekten Insgesamt**

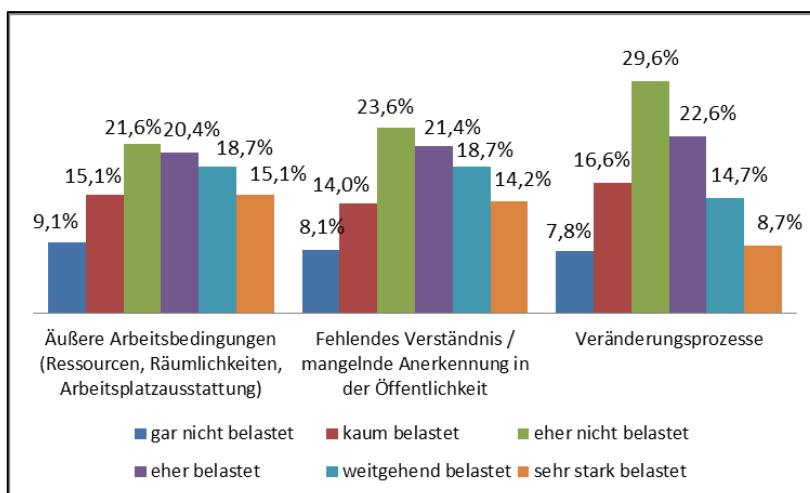
(„Inwieweit fühlen Sie sich körperlich und/oder psychisch durch die folgenden Aspekte Ihrer beruflichen Tätigkeit belastet?“)



In diesen Schaubildern ist das subjektive Belastungsgefühl für die aufgeführten Belastungsaspekte dargestellt. Auf den ersten Blick auffallend sind die Angaben hinsichtlich des als eher belastend bis sehr stark belastend empfundenen Aspektes „Menge der Arbeit“.



Inhalt der Arbeit sowie das Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen/-innen werden gegenüber den quantitativen Aspekten Menge und Unregelmäßigkeit der Arbeit sowie Zeitdruck als weniger belastend angesehen.

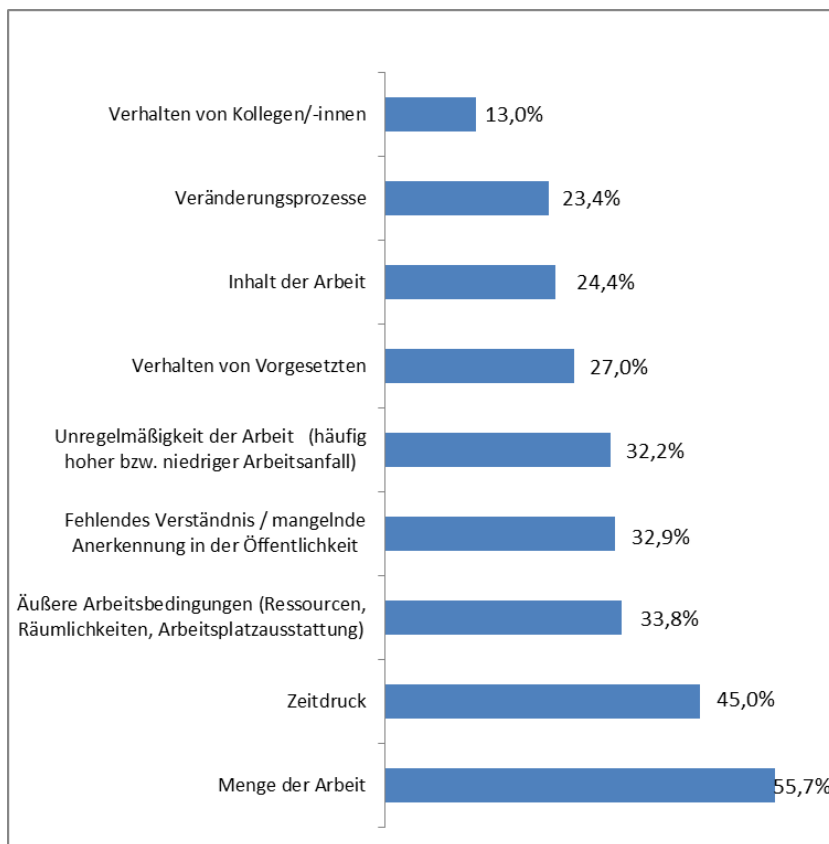


Insgesamt sind Menge der Arbeit und Zeitdruck die wichtigsten Faktoren für die Arbeitsbelastung.

Im nächsten Schaubild werden zur besseren Übersicht die Antwortkategorien „weitgehend belastet“ und „sehr stark belastet“ für die einzelnen Aspekte zusammenfassend dargestellt.

**Abb. 117: Subjektives Belastungsgefühl (Angaben für „weitgehend belastet“ und „sehr stark belastet“)**

(„Inwieweit fühlen Sie sich körperlich und/oder psychisch durch die folgenden Aspekte Ihrer beruflichen Tätigkeit belastet?“)



Es zeigt sich bestätigt, dass „Menge der Arbeit“ als am stärksten belastend empfunden wird (55,7 %), gefolgt von „Zeitdruck“ (45,0 %) und „Äußeren Arbeitsbedingungen“ (33,8 %). Dann folgt „Fehlendes Verständnis / mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit“ mit 33,8 %, noch vor „Unregelmäßigkeit der Arbeit“, „Verhalten von Vorgesetzten“ und „Inhalt der Arbeit“. Als am wenigsten belastend wird insgesamt mit 13,0 % das „Verhalten von Kollegen/-innen“ wahrgenommen.

Die Beschränkung auf die beiden obersten Belastungswerte auf der Skala findet sich auch im nächsten Schaubild, nunmehr dargestellt für die erhobenen Altersgruppen. Die Farben geben den unterschiedlichen Grad der subjektiv wahrgenommenen Belastung an: Die beiden roten (gepunkteten und schraffierten) Hervorhebungen zeigen an, dass die subjektiv empfundene Belastung bei über 50 % bzw. 60 % liegt. Dies ist als die hier zum besseren Überblick gewählte Darstellungsweise zu verstehen, nicht als vorgegebenes Bewertungssystem.

**Abb. 118: Subjektives Belastungsgefühl (Angaben für „weitgehend belastet“ und „sehr stark belastet“) nach Altersgruppen**

(„Inwieweit fühlen Sie sich körperlich und / oder psychisch durch die folgenden Aspekte Ihrer beruflichen Tätigkeit belastet?“)

		Menge der Arbeit	Unregelmäßigkeit der Arbeit	Zeitdruck	Inhalt der Arbeit	Verhalten Vorgesetzte	Verhalten KollegInnen	Äußere Arbeitsbedingungen	Anerkennung Öffentlichkeit	Veränderungsprozesse	Insgesamt
bis 25 Jahre	weitgehend belastet	21,7%	16,6%	17,4%	18,0%	11,6%	7,8%	25,2%	23,3%	9,3%	15,8%
	sehr stark belastet	13,0%	7,8%	10,6%	4,4%	7,7%	4,4%	7,3%	9,7%	2,4%	3,0%
26 bis 34 Jahre	weitgehend belastet	28,8%	25,1%	24,6%	16,5%	14,2%	7,8%	23,1%	21,7%	14,8%	23,9%
	sehr stark belastet	20,2%	9,0%	16,3%	6,5%	9,0%	4,7%	16,2%	17,0%	7,7%	5,0%
35 bis 44 Jahre	weitgehend belastet	28,2%	19,5%	26,5%	17,0%	14,1%	8,3%	18,2%	18,5%	13,2%	22,9%
	sehr stark belastet	26,0%	8,8%	17,5%	5,5%	11,4%	3,4%	14,7%	13,4%	8,9%	8,0%
45 bis 54 Jahre	weitgehend belastet	27,6%	21,5%	25,5%	15,9%	15,9%	10,3%	16,6%	17,3%	15,6%	23,9%
	sehr stark belastet	28,4%	11,5%	20,2%	8,7%	13,4%	4,7%	15,1%	13,6%	9,4%	11,6%
über 55 Jahre	weitgehend belastet	33,4%	22,4%	29,1%	18,3%	15,1%	7,9%	18,2%	18,3%	15,6%	26,0%
	sehr stark belastet	30,5%	12,6%	21,1%	8,6%	13,5%	4,1%	16,2%	15,0%	8,9%	13,1%
Insgesamt	weitgehend belastet	29,1%	21,6%	26,1%	16,9%	14,9%	8,8%	18,6%	18,6%	14,7%	23,9%
	sehr stark belastet	26,6%	10,7%	18,9%	7,5%	12,2%	4,2%	15,1%	14,2%	8,6%	10,0%

unter 20 %	20 bis 29 %	30 bis 39 %	40 bis 49 %	50 bis 59 %	60 bis 69 %
------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Das Schaubild verdeutlicht, dass nicht pauschal - wie man vielleicht annehmen könnte - von einem höheren Belastungsgefühl der älteren im Vergleich zu jüngeren Altersgruppen gesprochen werden kann, auch wenn insgesamt die beiden jüngsten Altersgruppen (bis 25 Jahre, 36 bis 34 Jahre) subjektiv am geringsten belastet sind. Erforderlich ist eine differenzierte Betrachtung der Belastungskategorien. „Menge der Arbeit“ und „Zeitdruck“ werden in allen Altersgruppen als am höchsten belastend empfunden. Im rötlich markierten Bereich ist „Menge der Arbeit“ in den Altersgruppen ab 35 Jahre. In der Altersgruppe über 55 Jahre werden „Menge der Arbeit“ (63,9 %) und „Zeitdruck“ (50,2 %) als subjektiv noch belastender empfunden als in den jüngeren Altersgruppen.

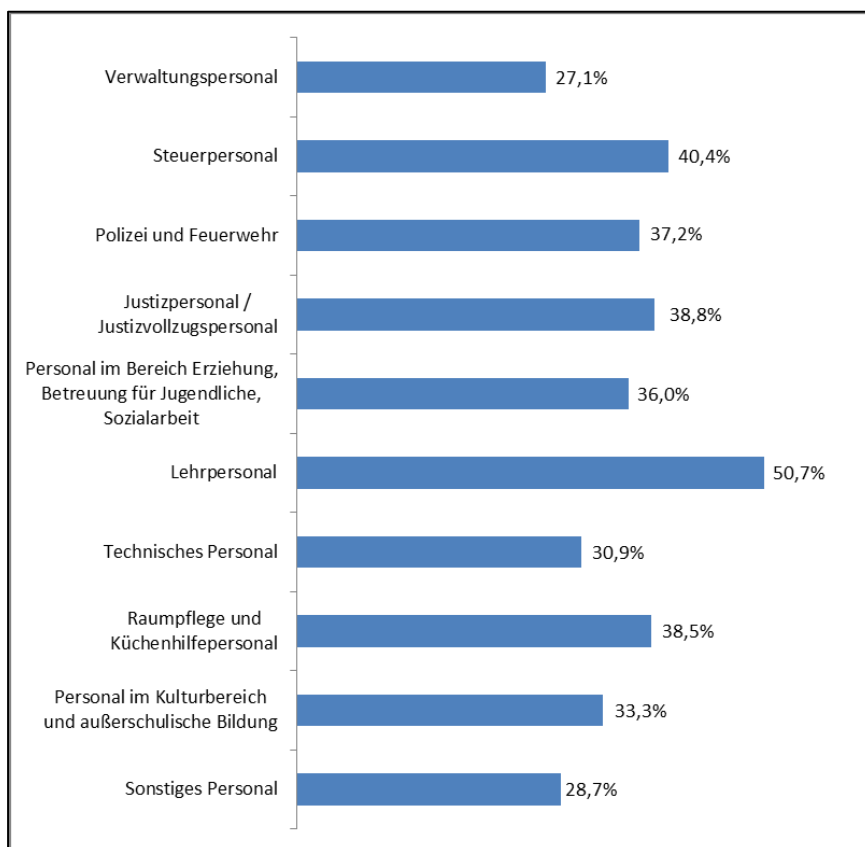
Die Vermutung liegt nahe, dass die Art der Tätigkeit Auswirkungen auf das subjektiv empfundene Belastungsgefühl hat. Dies wird im Folgenden im Überblick für die Personalgruppen dargestellt.

Erneut wird im Folgenden eine zusammenfassende Darstellung für die beiden höchsten subjektiven Belastungskategorien gewählt („weitgehend belastet“ und „sehr stark belastet“), nunmehr nach Personalgruppen ausgewiesen.



**Abb. 119: Subjektives Belastungsgefühl (Angaben für „weitgehend belastet“ und „sehr stark belastet“) nach Personalgruppen**

(„Insgesamt bin ich durch die Arbeit...“)



Das Lehrpersonal gibt mit 50,7 % die mit Abstand höchste subjektiv empfundene Belastung an, gefolgt vom Steuerpersonal mit 40,4 % und im näheren Abstand Justiz-/Justizvollzugspersonal (38,8 %), Raumpflege und Küchenhilfepersonal (38,5 %) sowie Polizei und Feuerwehr (37,2 %). Das Verwaltungspersonal weist mit 27,1 % im Vergleich der Personalgruppen den geringsten Wert auf.

Die hohen Belastungsergebnisse beim Lehrpersonal finden sich in zahlreichen Studien.<sup>95</sup> Das Lehrpersonal weist in der hier durchgeführten Untersuchung eine Arbeitszufriedenheit auf, die dem Durchschnitt entspricht und eine Belastung, die im Vergleich der Personalgruppen überdurchschnittlich ist.<sup>96</sup> Extrem hohe Belastungswerte für Polizei und Feuerwehr insgesamt können hingegen mit der in dieser Untersuchung verwendeten Methodik im Vergleich der Personalgruppen nicht festgestellt werden.<sup>97</sup> Die Personaleinsparungen in den letzten Jahren mögen trotz Veränderungen in der Arbeitsorganisation und Technisierung zu einer höheren Arbeitsbelastung beim Verwaltungspersonal geführt haben, diese relativiert sich ein Stück weit, betrachtet man das Verwaltungspersonal in seiner Gesamtheit und im Vergleich zu den anderen Personalgruppen.

<sup>95</sup> Vgl. Brandl, Sebastian / Stelzl, Bernhard (2013): Arbeitsbedingungen und Belastungen im öffentlichen Dienst. Ein Überblick zum Forschungsstand und Forschungsbedarf, Arbeitspapier Nr. 290 Hans-Böckler Stiftung, Düsseldorf, S. 59ff; speziell: Van Dick, Rolf (2006): Stress und Arbeitszufriedenheit bei Lehrerinnen und Lehrern. Zwischen „Horrorjob“ und Erfüllung. Zweite, leicht veränderte Auflage, Marburg.

<sup>96</sup> Eine Untersuchung mit Daten des Sozio-Ökonomischen Panels ergab ebenfalls hohe Belastungen der Lehrer bei einer im Vergleich mit anderen Gruppen hohen Arbeitszufriedenheit; Schult, Johannes / Münzer-Schrobildgen, Manuela / Sparfeldt, Jörn R. (2014): Belastet, aber hochzufrieden? Arbeitsbelastung von Lehrkräften im Quer- und Längsschnitt, in: Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, Jg. 22, Heft 2, 2014, S. 61-67.

<sup>97</sup> Nach einer Untersuchung von Strohmeier (2011) im Auftrag der GdP geben 76,2 % der Befragten in der Bundespolizei an, hoch bzw. sehr hoch belastet zu sein. Strohmeier, Gerd, unter Mitarbeit von Christiana Gransow (2011): Studie zur Berufszufriedenheit in der Bundespolizei. Zusammenfassung und Bewertung der wesentlichen Ergebnisse, hrsg. von der Gewerkschaft der Polizei, Chemnitz. [http://www.gdp.de/gdp/gdp.nsf/id/p110402/\\$file/StrohmeierStudie.pdf](http://www.gdp.de/gdp/gdp.nsf/id/p110402/$file/StrohmeierStudie.pdf).

## Erklärungsfaktoren für die Arbeitsbelastung

Angesichts der erläuterten Datenlage drängt sich die Frage auf, welchen Stellenwert die einzelnen Belastungsfaktoren für die Belastung insgesamt haben.

Zunächst wird betrachtet, inwieweit die einzelnen Aspekte der Arbeitsbelastung mit der Arbeitsbelastung insgesamt, anschließend wie sie untereinander zusammenhängen. Hierfür wurde eine sogenannte ordinal logistische Regression berechnet. Dies bedeutet, dass berechnet wird, wie hoch die Wahrscheinlichkeit einer Antwort ist, wenn man eine unabhängige Variable (das was erklärt werden soll) mit einer abhängigen Variablen (das was erklärend betrachtet wird) in Beziehung setzt.

Hier ist Arbeitsbelastung die unabhängige Variable und es werden die verschiedenen Belastungsaspekte als abhängige Variablen betrachtet, um ihren Einfluss auf die Arbeitsbelastung zu messen.

Zum Vorgehen: Zunächst werden die personenbezogenen Variablen Geschlecht, Alter und Schulabschluss betrachtet. Dann werden die tätigkeitsbezogenen Variablen Statusgruppe, Personalgruppe, Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst, Dauer der jetzigen Tätigkeit, wöchentliche Arbeitszeit, Beschäftigungsverhältnis und Leitungsfunktion betrachtet. Schließlich werden beide Merkmalsgruppen zusammen betrachtet. Ziel ist es zu sehen, welche Einflussgrößen für die Arbeitsbelastung stabil bleiben.

Die Variablen, die sich bei dieser Betrachtung als stabil einflussreich und signifikant herausgestellt haben, sind Geschlecht, Personalgruppe, Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst sowie das Beschäftigungsverhältnis (in der folgenden Tabelle dargestellt).

### Abb. 120: Einflussfaktoren auf die Arbeitsbelastung

Ergebnisse der Ordered-Logit-Schätzung (Odds-Ratios): Abhängige Variable: Arbeitsbelastung auf einer Skala von 1 = gar nicht belastet bis 6 = sehr stark belastet

Unabhängige Variable Arbeitsbelastung insgesamt	Model 1: Personen- bezogene Merkmale	Model 2: Tätig- keits- merkmale	Model 3: Personen- bezogene und Tätig- keits- merkmale
<b>Geschlecht (Referenz: männlich):</b>			
weiblich	<b>0,755**</b>		<b>0,766**</b>
<b>Personalgruppe (Referenz: Verwaltungspersonal):</b>			
Steuerpersonal		1,761**	1,721**
Polizei und Feuerwehr		1,627**	1,432**
Justizpersonal / Justizvollzugspersonal		1,647**	1,619**
Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit		1,725**	1,815**
Lehrpersonal		<b>3,034**</b>	<b>3,019**</b>
Technisches Personal		1,129	1,036
Raumpflege und Küchenhilfepersonal		<b>2,259**</b>	<b>2,396**</b>
Personal im Kulturbereich und außerschuli- sche Bildung		1,399	1,425
Sonstiges Personal		1,132	1,036
<b>Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst (Referenz: 2010 und später):</b>			
1960-1969		1,690	1,908*
1970-1979		<b>1,868**</b>	<b>2,132**</b>
1980-1989		1,718**	1,887**
1990-1999		1,522**	1,654**
2000-2004		1,458**	1,487**
2005-2009		1,210	1,223
<b>Wöchentliche Arbeitszeit (Referenz: 20 bis 40 Stunden)</b>			
Unter 20 Stunden		<b>0,613**</b>	<b>0,664**</b>

\*/\*\* Signifikant auf 5% bzw. auf 1%-Niveau

Männer haben eine ca. 23 % höhere Wahrscheinlichkeit, sich auf der Belastungsskala höher einzuordnen als Frauen. Personen, die unter 20 Stunden die Wochen arbeiten, haben eine ca. 34 % geringere Wahrscheinlichkeit sich belasteter zu fühlen als Personen, die 20 bis 40 Stunden arbeiten. Und: Umso länger die Personen im öffentlichen Dienst beschäftigt sind, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, sich subjektiv belastet zu fühlen.

Auch die Personalgruppe hat, wie die bereits dargestellten Ergebnisse vermuten lassen, Einfluss auf das subjektive Belastungsgefühl. Bei dieser Betrachtung zeigt sich, dass insbesondere die Zugehörigkeit zum Raumpflege- und Küchenhilfepersonal sowie zum Lehrpersonal eine vergleichsweise hohe subjektive Arbeitsbelastung bedingt. Das Raumpflege- und Küchenhilfepersonal hat eine ca. 1,4-fach höhere Wahrscheinlichkeit, sich auf der Belastungsskala höher einzuordnen als das Verwaltungspersonal und das Lehrpersonal hat eine ca. doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit. Das Verwaltungspersonal ist in diesem Fall Referenzgruppe und in seiner Gesamtheit im Vergleich der hier betrachteten Gruppen die am wenigsten belastete Personalgruppe.

Insgesamt erklären alle betrachteten personenbezogenen und tätigkeitsbezogenen Merkmale in diesem Modell nur 3 % der Varianz. Dies ist ein geringer Wert, der daher die Belastung nur zu einem kleinen Anteil erklären kann, dennoch nicht unberücksichtigt bleiben sollte.

Im Folgenden werden die einzelnen Faktoren für die Arbeitsbelastung insgesamt unter Einfluss des Geschlechtes betrachtet. Hierfür wurde eine Korrelationsanalyse für ordinale Variablen gerechnet. Somer's d ist ein Zusammenhangsmaß, dessen Wertebereich zwischen – 1 und 1 liegt. Werte nahe 1 geben eine starke Beziehung zwischen den beiden Variablen an, Werte nahe 0 eine schwache oder fehlende Beziehung.

**Abb. 121: Ergebnis der Korrelationsanalyse: Einflussreiche Faktoren für die Arbeitsbelastung nach Geschlecht**

Unabhängige Variable Arbeitsbelastung insgesamt	<i>Männlich</i> Somer's d	Unabhängige Variable Arbeitsbelastung insgesamt	<i>Weiblich</i> Somer's d
Menge der Arbeit	0,605*	Menge der Arbeit	0,587*
Zeitdruck	0,561*	Zeitdruck	0,551*
Inhalt der Arbeit	0,413*	Inhalt der Arbeit	0,421*
Veränderungsprozesse	0,328*	Veränderungsprozesse	0,386*
Verhalten von Vorgesetzten	0,325*	Fehlendes Verständnis/ mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit	<b>0,370*</b>
Unregelmäßigkeit der Arbeit	0,303*	Verhalten von Vorgesetzten	0,349*
Äußere Arbeitsbedingungen	0,299*	Äußere Arbeitsbedingungen	0,341*
Fehlendes Verständnis/ mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit	<b>0,269*</b>	Verhalten von Kollegen/-innen	0,261*
Verhalten von Kollegen/-innen	0,208*	Unregelmäßigkeit der Arbeit	0,250*

\*Signifikant auf 5% - Niveau

Alle untersuchten Aspekte haben einen Einfluss auf die Arbeitsbelastung insgesamt. Die einzelnen Aspekte sind jeweils nach Rangfolge dargestellt; es zeigt sich bei Männern und Frauen bei den ersten vier Aspekten die gleiche Rangfolge.

Hohe Einflüsse auf die Arbeitsbelastung insgesamt haben „Menge der Arbeit“ und „Zeitdruck“,<sup>98</sup> gefolgt von „Inhalt der Arbeit“. Dann folgt „Veränderungsprozesse“ vor den weiteren Faktoren.

Für die Frauen lassen sich stärkere Zusammenhänge zwischen der Arbeitsbelastung insgesamt und den unabhängigen Variablen „Verhalten von Kollegen/innen“, „Äußere Bedingungen“, „Fehlendes Verständnis/mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit“ und „Veränderungsprozesse“ finden. Für die Männer sind stärkere Zusammenhänge zwischen der Arbeitsbelastung insgesamt und der unabhängigen Variablen „Unregelmäßigkeit der Arbeit“ im Gegensatz zu den Frauen zu identifizieren. Am größten ist der Unterschied bei der unabhängigen Variable „Fehlendes Verständnis / mangelnde An-

<sup>98</sup> Die Variablen „Menge der Arbeit“ und „Zeitdruck“, sind nicht trennscharf, d.h. sie messen zu einem großen Teil, aber nicht völlig dasselbe. Dies entspricht der normalen Alltagserfahrung, dass es einen starken inhaltlichen Zusammenhang gibt: Mit der Menge der Arbeit steigt der Zeitdruck, ab einer gewissen Schwelle kann dies als subjektiv belastend empfunden werden.

erkennung in der Öffentlichkeit“. Diese ist für Frauen bei der Bewertung der Arbeitsbelastung relevanter.<sup>99</sup>

Da die Zugehörigkeit zu einer Personalgruppe offensichtlich eine große Rolle für die Bewertung der Arbeitsbelastung spielt, soll die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Beschäftigtengruppe näher betrachtet werden. Hier wird die bisherige Betrachtung nach Personalgruppen ein Stück weit erweitert, und einige als gegebenenfalls relevant erscheinende Bereichszugehörigkeiten werden einbezogen.

**Abb. 122: Zusammenhang zwischen den Einzeldimensionen der Arbeitsbelastung und Arbeitsbelastung Insgesamt nach Personalgruppen und Tätigkeitsbereichen<sup>100</sup>**

Unabhängige Variable Arbeitsbelastung insgesamt	Verwaltungspersonal			
	Insgesamt	Senatorische Behörden / Landesämter	Kommunale Ämter	Universität / Hochschulen
Menge der Arbeit	<b>0,577*</b>	<b>0,551*</b>	<b>0,603*</b>	<b>0,563*</b>
Unregelmäßigkeit der Arbeit	0,276*	0,251*	0,229*	0,289*
Zeitdruck	<b>0,578*</b>	<b>0,532*</b>	<b>0,591*</b>	<b>0,550*</b>
Inhalt der Arbeit	<b>0,407*</b>	0,385*	0,416*	0,401*
Verhalten von Vorgesetzten	0,358*	0,315*	0,449*	<b>0,449*</b>
Verhalten von Kollegen/-innen	0,270*	0,266*	0,276*	0,341*
Äußere Arbeitsbedingungen	0,274*	0,269*	0,297*	0,301*
Fehlendes Verständnis/ mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit	0,286*	0,294*	0,232*	0,321*
Veränderungsprozesse	0,345*	0,332*	0,356*	0,342*

<sup>99</sup> Diese Zusammenhänge bleiben auch bei Einbeziehung von Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst und wöchentlicher Arbeitszeit stabil (hier nicht dargestellt).

<sup>100</sup> Somer's d- Werte

Unabhängige Variable Arbeitsbelastung insgesamt	Polizei und Feuerwehr		
	Polizei und Feuerwehr Insgesamt	Polizeidienststelle / Feuerwehr, Laufbahn- gruppe 2, 1. und 2. Einstiegsamt	Restliches Personal Polizeidienststelle / Feuerwehr
Menge der Arbeit	<b>0,601*</b>	<b>0,580*</b>	<b>0,633*</b>
Unregelmäßigkeit der Arbeit	0,275*	0,208*	0,364*
Zeitdruck	<b>0,549*</b>	<b>0,564*</b>	<b>0,528*</b>
Inhalt der Arbeit	<b>0,441*</b>	<b>0,418*</b>	<b>0,472*</b>
Verhalten von Vorgesetzten	0,296*	0,245*	0,351*
Verhalten von Kollegen/-innen	0,168*	0,188*	0,142*
Äußere Arbeitsbedingungen	0,270*	0,282*	0,243*
Fehlendes Verständnis/ man- gelnde Anerkennung in der Öff- fentlichkeit	0,175*	0,175*	0,173*
Veränderungsprozesse	0,267*	0,180*	0,383*

Unabhängige Variable Arbeitsbelastung insgesamt	Lehrpersonal Insgesamt	Lehrpersonal an Schulen im Bereich Senatorin für Bildung und Wissenschaft	Sonstiges Lehrpersonal	Personal im Kultur- bereich und außer- schulische Bildung
Menge der Arbeit	<b>0,611*</b>	<b>0,610*</b>	<b>0,607*</b>	<b>0,621*</b>
Unregelmäßigkeit der Arbeit	0,232*	0,226*	0,258*	0,382*
Zeitdruck	<b>0,526*</b>	<b>0,522*</b>	<b>0,558*</b>	<b>0,596*</b>
Inhalt der Arbeit	0,334	0,338*	0,297*	0,193
Verhalten von Vorgesetzten	0,237*	0,240*	0,313*	0,341*
Verhalten von Kollegen/-innen	0,088*	0,088*	0,114	0,148
Äußere Arbeitsbedingungen	0,311*	0,288*	0,365*	0,146
Fehlendes Verständnis/ man- gelnde Anerkennung in der Öff- fentlichkeit	0,321*	0,291*	0,390*	0,191*
Veränderungsprozesse	0,328*	0,314*	0,302*	0,339*

Unabhängige Variable Arbeitsbelastung insgesamt	Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit		
	Insgesamt	Kita-Personal	Nicht Kita-Personal
Menge der Arbeit	<b>0,549*</b>	<b>0,553*</b>	<b>0,536*</b>
Unregelmäßigkeit der Arbeit	0,294*	0,328*	0,221*
Zeitdruck	<b>0,470*</b>	<b>0,434*</b>	<b>0,569*</b>
Inhalt der Arbeit	<b>0,510*</b>	0,499*	<b>0,530*</b>
Verhalten von Vorgesetzten	0,345*	0,339*	0,358*
Verhalten von Kollegen/-innen	0,272*	0,283*	0,241*
Äußere Arbeitsbedingungen	0,389*	0,422*	0,281*
Fehlendes Verständnis/ man- gelnde Anerkennung in der Öff- fentlichkeit	0,402*	0,413*	0,352*
Veränderungsprozesse	0,389*	0,394*	0,381*

Unabhängige Variable Arbeitsbelastung insgesamt	Steuern	Justiz-/Justiz- vollzugspersonal	Technisches Personal
Menge der Arbeit	<b>0,587*</b>	<b>0,571*</b>	<b>0,667*</b>
Unregelmäßigkeit der Arbeit	0,271*	0,217*	0,306*
Zeitdruck	<b>0,610*</b>	<b>0,480*</b>	<b>0,613*</b>
Inhalt der Arbeit	<b>0,439*</b>	0,309*	0,425*
Verhalten von Vorgesetzten	0,367*	0,324*	0,421*
Verhalten von Kollegen/-innen	0,213*	0,216*	0,299*
Äußere Arbeitsbedingungen	0,353*	0,305*	0,254*
Fehlendes Verständnis/ man- gelnde Anerkennung in der Öff- fentlichkeit	0,368*	0,315*	0,255*
Veränderungsprozesse	0,391*	0,267*	0,348*

Unabhängige Variable Arbeitsbelastung insgesamt	Raumpflege- und Küchenhilfepersonal	Sonstiges Personal	Personal der Eigen- betriebe, Anstalten, Stiftungen, Sonder- haushalte
Menge der Arbeit	<b>0,636*</b>	<b>0,567*</b>	<b>0,590*</b>
Unregelmäßigkeit der Arbeit	0,349*	0,282*	0,315*
Zeitdruck	<b>0,556*</b>	<b>0,507*</b>	<b>0,507*</b>
Inhalt der Arbeit	<b>0,570*</b>	0,421*	<b>0,475*</b>
Verhalten von Vorgesetzten	0,381*	0,408*	0,372*
Verhalten von Kollegen/-innen	0,378*	0,338	0,305
Äußere Arbeitsbedingungen	0,436*	0,336*	0,361*
Fehlendes Verständnis/ man- gelnde Anerkennung in der Öff- fentlichkeit	<b>0,564*</b>	0,311*	0,388*
Veränderungsprozesse	0,455*	0,326*	0,379*

Es zeigt sich in allen Beschäftigungsgruppen die Bedeutung von Menge der Arbeit und Zeitdruck für die Arbeitsbelastung insgesamt. Die „Menge der Arbeit“ ist in fast allen Gruppen der Haupterklärungs-faktor für die Arbeitsbelastung. Ausnahmen sind das Steuerpersonal sowie das Personal in der Sozialarbeit und Betreuung für Jugendliche (Nicht-Kita), für die der „Zeitdruck“ noch vor der „Menge der Arbeit“ für die Arbeitsbelastung insgesamt relevant ist. Wenn man das pädagogische Personal betrachtet, zeigt sich, dass für das Lehrpersonal der „Inhalt der Arbeit“ vergleichsweise weniger erklärend für die Belastung ist als für das pädagogische Personal im vorschulischen Kita-Bereich. Beim Verwaltungspersonal ergeben sich für die bürgernäheren kommunalen Ämter im Vergleich zum Personal in den senatorischen Behörden in fast allen Kategorien leicht höhere Einflüsse auf die Arbeitsbelastung insgesamt. Auffallend ist der hohe Wert bei „fehlendes Verständnis / mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit“ beim Raumpflege- und Küchenhilfepersonal. Weniger ausgeprägt, aber deutlich findet sich dies auch beim Kita-Personal. Hingegen besitzt fehlendes Verständnis oder Anerkennung kaum Relevanz für das Belastungsgefühl von Polizei und Feuerwehr, die hier die niedrigsten Werte aller betrachteten Beschäftigungsgruppen aufweisen. Hier spiegelt sich auch das Sozialprestige der Berufe wider.<sup>101</sup> Im Kinderbetreuungsbereich spielt sicherlich die Diskussion um Fragen der

<sup>101</sup> Für bestimmte Berufe wird regelmäßig das Sozialprestige abgefragt, so z.B. von Allensbach, wobei Polizisten und Lehrer Rang 3 und 4 der meistgeschätzten Berufe einnehmen; vgl. IfD Allensbach (2013): Hohes Ansehen für Ärzte und Lehrer - Reputation von Hochschulprofessoren und Rechtsanwälten rückläufig. Allensbacher Berufsprestige-Skala 2013. Auch der Deutsche Beamtenbund fragt regelmäßig nach

Professionalisierung und Akademisierung im Hinblick auf eine - auch materielle - Aufwertung des Berufes eine Rolle.<sup>102</sup>

---

dem Ansehen von Berufen (2014: 32 Berufe/Tätigkeiten: Feuerwehrmann Rang 3, Polizist Rang 4, Richter Rang 6, Lehrer Rang 10; In der dbb Umfrage sind Kita-/Kindergartenbeschäftigte auf Platz 5 der angesehensten Berufe mit vergleichsweise hohem Sozialprestige zu finden; Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion (Hrsg.) (2014): Bürgerbefragung öffentlicher Dienst. Einschätzungen, Erwartungen, Erfahrungen. Quelle: forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH, Umfrage Mai/Juni 2014, Berlin. Nicht in diese Umfragen einbezogen ist z.B. das Reinigungspersonal, das am unteren Ende der Sozialprestigeskala zu finden ist; vgl. Millmann, Gerd (2014): Ist Putzen Stress? Psychische Belastungen am Arbeitsplatz am Beispiel von Beschäftigten in der Gebäudereinigung, Hamburg, S. 54.<sup>102</sup> zur Professionalisierungsdiskussion vgl. von Balluseck, Hilde (Hrsg.) (2008): Professionalisierung der Frühpädagogik: Perspektiven, Entwicklungen, Herausforderungen, Opladen.; zu beruflichen Gratifikationskrisen, die im Kita-Bereich weit verbreitet seien, insbesondere in Leitungsfunktionen vgl. Schreyer, Inge / Krause, Martin / Brandl-Knefz, Marion / Nicko, Oliver (2015): Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und das Auftreten von beruflichen Gratifikationskrisen bei Kita-Mitarbeiter/innen in Deutschland, in: Frühe Bildung, Jg. 4, Heft 2, 2015, S. 71-82.



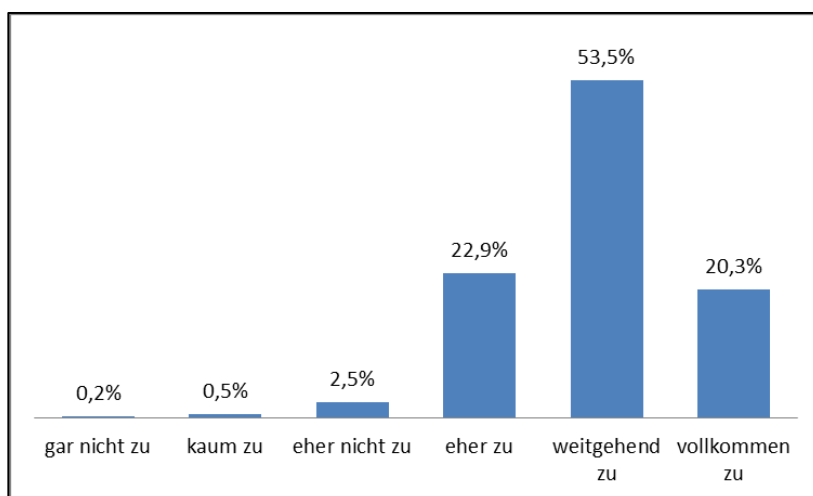
## 2.5. Arbeitsleistung

Welches sind nun die subjektiven Bewertungen der Beschäftigten bezüglich verschiedener Aspekte ihrer Arbeitsleistung? Hierzu wurden die Beschäftigten gebeten, anzugeben, inwieweit sie bestimmten Aussagen zustimmen.

Arbeitsleistung			
• Einkommen für Leistung	• Ressourcen für Leistung	• Leistung für Organisation	• Leistungsbereitschaft

**Abb. 123: Gesamteinschätzung der eigenen Arbeitsleistung**

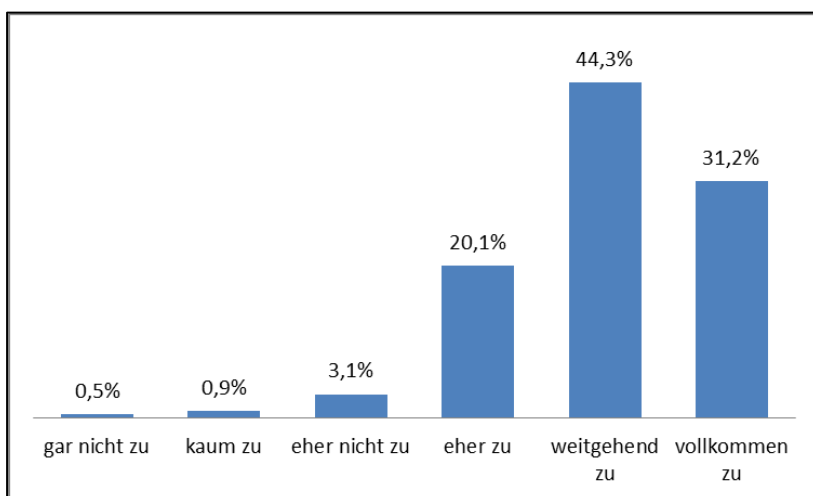
(„Insgesamt schätze ich meine Leistung / meine Arbeitsergebnisse als sehr gut ein. Dieser Aussage stimme ich...“)



73,8 % der Beschäftigten stimmen der Aussage, dass ihre Leistung / Arbeitsergebnisse sehr gut sind, weitgehend oder vollkommen zu, weitere 22,9 % stimmen ihr eher zu. 3,3 % der Beschäftigten beurteilen dies als gar nicht, kaum oder eher nicht zutreffend.

**Abb. 124: Beitrag der eigenen Arbeitsleistung zur Organisationsleistung**

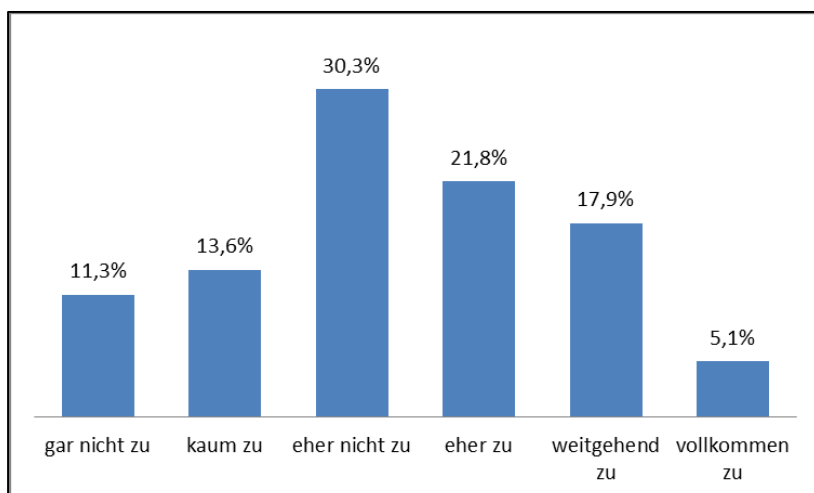
(„Ich trage zu der Leistung / zum Erfolg meiner Organisationseinheit erheblich bei. Dieser Aussage stimme ich...“)



75,5 % der Beschäftigten stimmen der Aussage weitgehend oder vollkommen zu, weitere 20,1 % stimmen ihr eher zu. 4,5 % der Beschäftigten beurteilen ihren Beitrag für die Leistung der Organisationseinheit als gar nicht, kaum oder eher nicht erheblich.

### Abb. 125: Verhältnis des Einkommens zur eigenen Leistungseinschätzung

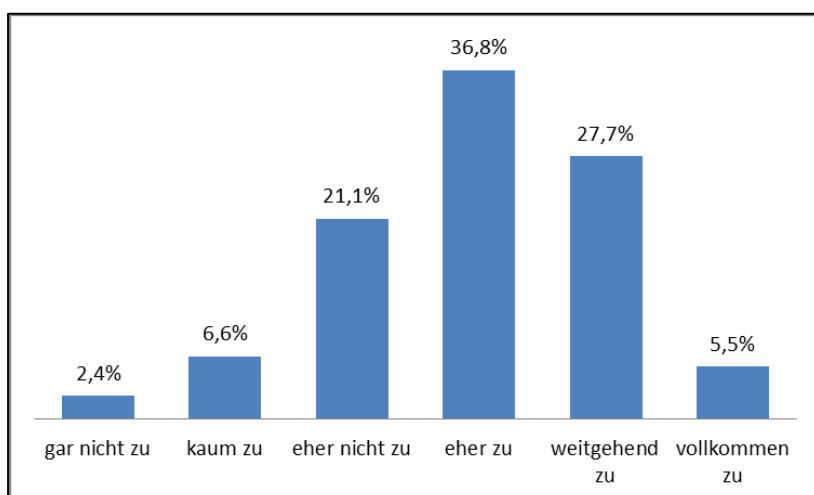
(„Mein Einkommen ist im Verhältnis zu meiner persönlichen Leistung angemessen. Dieser Aussage stimme ich...“)



Dass das Verhältnis des Einkommens zur persönlichen Leistung angemessen sei, halten 23,0 % für weitgehend oder vollkommen zutreffend, weitere 21,8 % stimmen der Aussage eher zu. Eher nicht zu stimmen der Aussage 30,3 %, weitere 24,9 % stimmen gar nicht oder kaum zu.

### Abb. 126: Rahmenbedingungen der Leistungserbringung

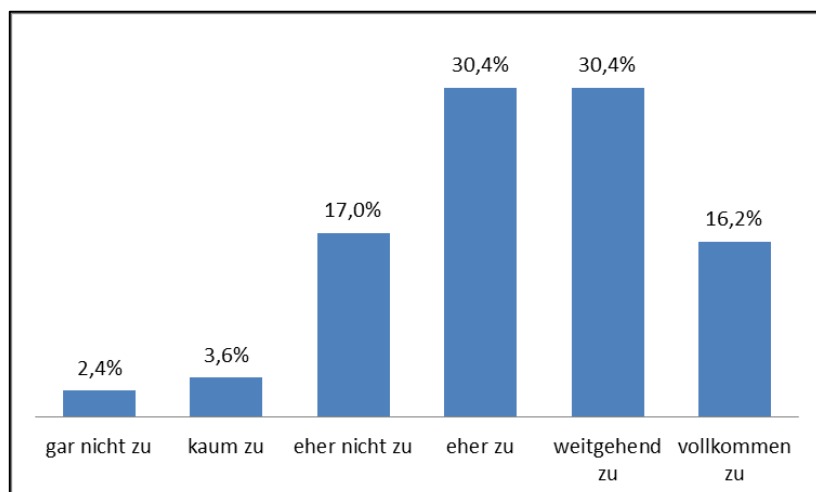
(„Meine Arbeitsbedingungen und mein Arbeitsumfeld sind so, dass ich gute Leistungen erbringen kann. Dieser Aussage stimme ich...“)



Der Aussage stimmen 33,2 % weitgehend oder vollkommen zu, 36,8 % stimmen ihr eher zu. Gar nicht, kaum oder eher nicht stimmen 30,0 % der Beschäftigten zu.

### Abb. 127: Einschätzung der eigenen Leistungsbereitschaft

(„Meine Leistungsbereitschaft ist höher als das, was ich umsetzen kann. Dieser Aussage stimme ich...“)



46,6 % stimmen der Aussage, dass ihre Leistungsbereitschaft höher sei als das, was sie umsetzen können, weitgehend oder vollkommen zu. 30,4 % stimmen eher zu. 23,0 % stimmen gar nicht, kaum oder eher nicht zu.

Das Item richtete sich auf das Verhältnis von persönlicher Motivation und Leistungsbereitschaft zur tatsächlichen Umsetzung in Resultate. Bei einer hohen Einschätzung der eigenen Arbeitsleistung und Ergebnisse äußert fast die Hälfte der Befragten also, dass ihre Leistungsbereitschaft höher sei, als das, was sie umsetzen können (weitgehende oder vollkommene Zustimmung zu der Aussage).

Dies könnte man so interpretieren, dass sie noch mehr leisten könnten, es aber wahrgenommene Hindernisse oder Hürden gibt, die entweder in der Person oder in der Organisation (siehe Schaubild zu den Rahmenbedingungen der Leistungserbringung) liegen, und die eine höhere Leistung bzw. bessere Ergebnisse verhindern. Eine andere Erklärung wäre, dass Leistung aufgrund nicht hinreichender Leistungsanreize und struktureller Defizite, z.B. im Bereich Personalführung, nicht abgefragt und dadurch zurückgehalten wird.<sup>103</sup>

Es könnte zudem sein, dass die die Bewertungen der Befragten in Teilen dissonant sind, also einander widersprechen. Vor dem Hintergrund der dargestellten Ergebnisse über die subjektiv wahrgenommenen doch relativ hohen Belastungswerte erscheint diese Annahme durchaus eine gewisse Plausibilität beanspruchen zu können. Inwieweit es hierzu in der Realität individuell zu kognitiven Konflikten kommen kann, wenn bei hoher subjektiv empfundener Belastung, weniger positiv bewerteten Rahmenbedingungen und hoher Selbsteinschätzung bezüglich der eigenen Leistung die Umsetzung von Leistungsbereitschaft, also von Motiven und Zielen in Resultate nicht gelingt (gelingen kann), wäre gegebenenfalls weiter zu betrachten.

<sup>103</sup> Vgl. Klages, Helmut / Hippler, Gabriele / Haas, Hermann (1991): Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive. Ergebnisse eines Forschungsprojektes über "Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung", Verlag Bertelsmann Stiftung, 1991, Gütersloh.

## 2.6. Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbelastung und Arbeitsleistung

In den vorherigen Abschnitten wurde die Arbeitszufriedenheit insgesamt beschrieben und es wurde auf die einzelnen Aspekte der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen eingegangen. Zudem wurden die Arbeitsbelastung, erklärende Faktoren hierzu sowie die Einschätzungen bezüglich Leistung betrachtet. Nun soll in den Blick genommen werden, ob es Zusammenhänge zwischen einigen Variablen gibt.

Der DGB-Index „Gute Arbeit“ sieht Belastungen zu einem hohen Prozentsatz als relevantes Kriterium für die Messung von „Guter Arbeit“ an.<sup>104</sup> Daher stellt sich die Frage nach dem Stellenwert von subjektiv empfundenen Belastungen für die Arbeitsresultate und das persönliche Wohlergehen der Beschäftigten. Inwieweit sind Belastungen hierfür relevant? Wenn man Arbeitszufriedenheit als Maß für die Qualität der Arbeit heranzieht, scheinen Belastungen nicht besonders relevant zu sein. Allgemein gilt insbesondere in Deutschland, dass Beschäftigte Belastungen wenig Bedeutung beimessen, wenn sie die Arbeitsqualität bewerten.<sup>105</sup>

Für die Qualität der Arbeit im Hinblick auf Arbeitsresultate wird die Selbsteinschätzung der Beschäftigten bezüglich der Qualität ihrer eigenen Leistung („Insgesamt schätze ich meine Leistung / meine Arbeitsergebnisse als sehr gut ein.“) herangezogen. Für das persönliche Wohlergehen der Beschäftigten wird die Arbeitszufriedenheit insgesamt herangezogen („Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden.“). Zusätzlich wird der Einfluss auf die Bewertung der Arbeitgeberin betrachtet. Es wird wiederum eine ordinal logistische Regression gerechnet.

**Abb. 128: Auswirkungen von Arbeitsbelastung auf die Arbeitsqualität und Arbeitgeberbewertung**

Unabhängige Variable Arbeitsbelastung	Somers's d -Werte	
	weiblich	männlich
Abhängige Variablen		
Arbeitsleistung	0,012	0,037
Arbeitszufriedenheit	<b>-0,301*</b>	<b>-0,261*</b>
Arbeitgeberbewertung	-0,228*	-0,244*

Dabei kann zwischen Arbeitsbelastung und Arbeitsleistung kein Zusammenhang identifiziert werden. Die subjektive Einschätzung der eigenen Arbeitsleistung und der Arbeitsergebnisse steht also in keinem Zusammenhang mit dem subjektiven Belastungsgefühl.

Zwischen Arbeitsbelastung und Arbeitgeberbewertung besteht ein moderater Zusammenhang.

<sup>104</sup> In diesen Index für die Bewertung „guter Arbeit“ gehen „Belastungen“ neben „Ressourcen“ sowie „Einkommen und Sicherheit“ zu jeweils 1/3 ein; vgl. <http://index-gute-arbeit.dgb.de/>; methodenkritisch hierzu Prümper, Jochen / Richenhagen, Gottfried (2009): Arbeitswissenschaftliche Bewertung des DGB-Index 'Gute Arbeit', in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 63, Heft 2, 2009, S. 176-187.

<sup>105</sup> Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver (2013): Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich, in: IW-Trends – Vierteljahreszeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 40. Jg., Heft 2, 2013, S. 104f..

Auch zwischen Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit gibt es einen Zusammenhang: Je höher die Arbeitsbelastung, desto wahrscheinlich niedriger ist die Arbeitszufriedenheit.<sup>106</sup> Um zu identifizieren, welche belastenden Faktoren besonders Einfluss haben, werden die Aspekte der Arbeitsbelastung in Beziehung zur Arbeitszufriedenheit gesetzt.

**Abb. 129: Zusammenhang von Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit**

Unabhängige Variable Arbeitszufriedenheit	Somers' d-Werte	
	weiblich	männlich
Abhängige Variablen		
Menge der Arbeit	<b>-0,104*</b>	<b>-0,077*</b>
Unregelmäßigkeit der Arbeit	<b>-0,097*</b>	<b>-0,077*</b>
Zeitdruck	-0,126*	-0,106*
Inhalt der Arbeit	-0,136*	-0,102*
Verhalten von Vorgesetzten	<b>-0,253*</b>	<b>-0,251*</b>
Verhalten von Kollegen/-innen	-0,175*	-0,121*
Äußere Arbeitsbedingungen	-0,148*	-0,141*
Fehlendes Verständnis / mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit	<b>-0,189*</b>	<b>-0,144</b>
Veränderungsprozesse	-0,154*	-0,142*

\* signifikant auf 5%-Niveau

Zunächst ist festzustellen, dass die einzelnen Dimensionen von Arbeitsbelastung einen, wenn auch geringen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Im Vergleich der Einzelfaktoren erscheint zunächst erstaunlich, dass „Menge der Arbeit“ und „Zeitdruck“ als die beiden Faktoren mit der höchsten Erklärungskraft für Arbeitsbelastung insgesamt zusammen mit Unregelmäßigkeit der Arbeit für Arbeitszufriedenheit vergleichsweise am wenigsten Erklärungskraft besitzen.

Den vergleichsweise größten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat „Verhalten von Vorgesetzten“. Wenn das Verhalten der Vorgesetzten als belastend wahrgenommen wird, steigt die Wahrscheinlichkeit moderat, dass die Arbeitszufriedenheit insgesamt sinkt. Bezüglich der Arbeitsbelastung ist das Verhalten der Vorgesetzten demnach der Hauptfaktor für die Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit.<sup>107</sup> Als zweitwichtigster Faktor folgt „Fehlendes Verständnis / mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit“. Insgesamt wirken sich alle Belastungsfaktoren etwas höher bei den Frauen als bei den Männern auf die Arbeitszufriedenheit insgesamt aus.

Es sind weitere Berechnungen für einige personenbezogene und tätigkeitsbezogene Merkmale durchgeführt worden, und es zeigt sich (hier nicht dargestellt), dass neben dem Verhalten der Vorgesetzten, das durchgängig wichtig ist, vereinzelt noch andere Faktoren relevant sind:

<sup>106</sup> Einen wichtigen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit scheint der Gesundheitszustand zu haben, der hier nicht abgefragt wurde, vgl. Lesch, Hagen / Schäfer, Holger / Schmidt, Jörg (2013): Gute Arbeit oder zufrieden mit der Arbeit? Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde für Deutschland, in: Sozialer Fortschritt, Heft 5, 2013, S. 145ff.

<sup>107</sup> Zur Bedeutung des Führungsverhaltens vgl. u.a. Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver (2013): Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich, in: IW-Trends – Vierteljahreszeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Jg. 40., Heft 2, 2013, S. 93-109. Für den Lehrerbereich und zur Bedeutung der Schulleitungen Van Dick, Rolf: (2006): Stress und Arbeitszufriedenheit bei Lehrerinnen und Lehrern. Zwischen „Horrorjob“ und Erfüllung. Zweite, leicht veränderte Auflage, Marburg, S.263 f.; zum Zusammenhang von Führung und Arbeitsfähigkeit vgl. Becker, Matthias / Ehlbeck, Imke / Prümper, Jochen (2009): Freundlichkeit und Respekt als Motor der Gesundheit. Eine empirische Studie, in: Giesert, M. (Hrsg.): Führung und Gesundheit – Gesundheitsgipfel an der Zugspitze, Hamburg, S. 62-74.

Für die Personen, die seit 2010 und später, also am kürzesten beschäftigt sind, wird zudem das „Verhalten von Kollegen/-innen“, „Veränderungsprozesse“ und der „Inhalt der Arbeit“ relevant. Dies lässt sich insbesondere bei den Frauen feststellen.

Für die Beschäftigten in Polizeidienststellen und Feuerwehr spielt das „Verhalten von Kolleg/-innen“ eine gewisse Rolle, beim Kita-Personal spielt „Fehlendes Verständnis / mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit“ eine vergleichsweise große Rolle. Beim Nicht-Kita Personal in der Personalgruppe Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit ist „Zeitdruck“ und „Inhalt der Arbeit“ relevanter als das „Verhalten von Vorgesetzten“. Das Steuerpersonal schließlich weist mit „Menge der Arbeit“, „Zeitdruck“, „äußere Arbeitsbedingungen“ und „Veränderungsprozesse“ zusätzlich noch vergleichsweise relevante Faktoren für den Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit auf.

Die einzelnen Aspekte lassen bei Personen mit Leitungsfunktion im Vergleich zu Personen ohne Leitungsfunktion kein eindeutiges Muster erkennen. Erwähnenswert ist, dass bei ihnen das „Verhalten von Vorgesetzten“ noch einen leicht höheren Wert einnimmt als bei den Personen ohne Leitungsfunktion.

Nach der Betrachtung der einzelnen Aspekte der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wurde auch überprüft, inwieweit die eigene Arbeitsbelastung, die Arbeitsleistung sowie die Arbeitgeberbewertung eine Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit hat.

**Abb. 130: Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit**

Unabhängige Variable Arbeitszufriedenheit	Somers' d -Werte	
	weiblich	männlich
Abhängige Variablen		
Arbeitsbelastung	-0,274*	-0,245*
Arbeitsleistung	0,184*	0,182*
Arbeitgeberbewertung	0,368*	0,371*

\*signifikant auf 5%-Niveau

Die Einschätzung der eigenen Arbeitsleistung hat durchaus einen, wenn auch geringen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit insgesamt. Die Bewertung der Arbeitgeberin hat vergleichsweise einen recht großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Dieser Einfluss ist höher als der Einfluss der Arbeitsbelastung.

## 2.7. Zusammenfassung

Die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer beruflichen Tätigkeit im Allgemeinen ist insgesamt hoch. Frauen sind dabei etwas zufriedener als Männer. Die Arbeitszufriedenheitswerte variieren dabei deutlich nach Status- und Personalgruppen. Der höchste Wert findet sich beim Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit, die geringste Arbeitszufriedenheit ist beim Steuerpersonal sowie bei Polizei und Feuerwehr anzutreffen. Bei der größten Personalgruppe, dem Verwaltungspersonal, liegt die Arbeitszufriedenheit genau im Durchschnitt. Insgesamt haben neben dem Geschlecht und der Zugehörigkeit zu einer Personalgruppe die Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst und die Art des Beschäftigungsverhältnisses (Befristung) sowie die Ausübung einer Leitungsfunktion einen gewissen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Auch die Bewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin übt einen Einfluss auf die Urteile der Beschäftigten hinsichtlich der Zufriedenheit mit ihrer beruflichen Tätigkeit aus.

Bei den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wird Arbeitsplatzsicherheit als am höchsten vorhanden bewertet. Auch die inhaltliche Arbeitsqualität wird hoch bewertet. Selbstständiges Arbeiten, Interessante Tätigkeit und die Nützlichkeit für die Gesellschaft stechen heraus. Dies weist auf eine hohe inhaltliche und Gemeinwohlqualität der Arbeit im öffentlichen Bereich hin. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist größtenteils vorhanden. Chancengleichheit sehen drei Viertel der Beschäftigten als vorhanden an. Im Vergleich am wenigsten gut bewertet wird das Vorhandensein eines hohen Einkommens und von guten Aufstiegsmöglichkeiten. Bei Qualifizierung und Entwicklung fällt die Beurteilung der Beschäftigten insgesamt positiv, aber dennoch gemischt aus.

Für die Aufgabenerledigung als besonders wichtig werden Hohes Qualitätsbewusstsein, die Einhaltung fachlicher Standards sowie Unparteiliches Handeln angesehen; auch schätzen die Beschäftigten ein gutes Arbeitsklima und die Wertschätzung durch die Führung als essenziell ein. Auch Wirtschaftlichkeitsdenken ist eher wichtig, jedoch das Merkmal, das zusammen mit Umsetzung der Vorgaben / des politischen Auftrags als am wenigsten wichtig im konkreten Arbeitskontext eingeschätzt wird.

Die vorhandene Qualität der Aufgabenerledigung ist aus Sicht der Beschäftigten hoch. Die Service- und Kundenorientierung in den Aspekten Verlässlichkeit von Entscheidungen und Wertschätzung gegenüber den BürgerInnen/KundInnen fällt hoch aus, der noch zentralere Wert ist hierbei Leistungsgerechtigkeit und Fairness. Beim Vergleich dessen, was als wichtig für die Aufgabenerledigung angesehen wird, mit der Realität (Vorhandensein) gibt es bei Ergebnisorientierung und Wirtschaftlichkeit nur geringe Differenzen; die Beschäftigten beurteilen sie im Hinblick auf die Aufgabenerledigung als ausreichend vorhanden. Innovation ist ein Thema, bei dem sich ein gewisser Handlungsbedarf erkennen lässt. Dies betrifft die Verbesserung von Arbeitsprozessen und die Vermeidung von unnötiger Bürokratie. Auch bei der Einhaltung fachlicher Standards und Professioneller Aufgabenerledigung lässt sich beim Abgleich zwischen Wichtigkeit und Vorhandensein noch auf Verbesserungsmöglichkeiten schließen.

Bei den Merkmalen der Zusammenarbeit und des Miteinanders erzielt die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit den höchsten Wert, gefolgt von Gutem Arbeitsklima und Guter Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten. Durchaus kritisch äußert sich ein Teil der Beschäftigten über die Führungskultur: Dass über Arbeitsergebnisse und Arbeitsleistung eine klare Rückmeldung erfolgt und dass die Beschäftigten an Veränderungsprozessen beteiligt werden, wird am wenigsten zugestimmt. Bei der Wertschätzung durch die Führung besteht bei den durchgeführten Vergleichen die größte Diskrepanz zwischen Wunsch und wahrgenommener Realität.

Zwei Drittel der Beschäftigten geben an, sich körperlich und/oder psychisch durch ihre berufliche Tätigkeit belastet zu fühlen. Für die Arbeitsbelastung spielen Arbeitsmenge und Zeitdruck die größte Rolle. In den älteren Altersgruppen wird dabei die Menge der Arbeit und der Zeitdruck als subjektiv belastender empfunden als in den jüngeren Altersgruppen. Unregelmäßigkeit der Arbeit, fehlendes Verständnis bzw. mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit, äußere Arbeitsbedingungen, das Verhalten von Vorgesetzten und der Inhalt der Arbeit belasten jeweils knapp die Hälfte der Beschäftigten. Als am wenigsten belastend wird insgesamt das Verhalten von Kollegen/-innen wahrgenommen. Die höchsten Belastungswerte sind im Vergleich der Personalgruppen beim Lehrpersonal zu finden, die im Vergleich geringsten beim Verwaltungspersonal.

Zwischen Arbeitsbelastung und Arbeitsleistung kann kein Zusammenhang identifiziert werden. Allerdings gibt es einen gewissen negativen Einfluss der Arbeitsbelastung auf die Arbeitszufriedenheit. Die Arbeitsbelastung wirkt sich insbesondere dann auf die Arbeitszufriedenheit aus, wenn das Verhalten der Vorgesetzten als belastend wahrgenommen wird. Der zweitwichtigste Faktor in der Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit ist fehlendes Verständnis und mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit. Die Menge der Arbeit und der Zeitdruck, also die Aspekte, die insgesamt am belastendsten wahrgenommen werden, wirken sich hingegen auf die Arbeitszufriedenheit am wenigsten aus.

Bei der konkreten Frage danach, ob ihre persönlichen Arbeitsbedingungen und ihr Arbeitsumfeld so sind, dass sie gute Leistungen erbringen können, stimmt ein Großteil der Beschäftigten zu, aber immerhin fast ein Drittel verneint dies. Dennoch schätzen fast alle Beschäftigten ihre Leistungen und ihren Beitrag zur Leistung der Organisation als hoch ein. Bei der Angemessenheit des Einkommens zur persönlichen Leistung sind die Beschäftigten geteilter Meinung.



### 3. Bewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin

Im Themenbereich III wurden einige Fragen zur generellen Bewertung der Arbeitgeberin Freie Hansestadt Bremen aufgenommen. Es ging hierbei darum, welche Eigenschaften und Bewertungen der Freien Hansestadt Bremen von Seiten der Beschäftigten zugeschrieben werden, welches „Bild“ sie also mit ihrer Arbeitgeberin verbinden und wie sie einzelne Ansätze / Instrumente des Personalmanagements beurteilen.

**Abb. 131: Kategorisierung Bewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin**

Die Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin		
Arbeitgeberbild		
Externe Bezüge	Verbundenheit	Personalpolitik
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vergleich Privatwirtschaft: „Im Vergleich zur Privatwirtschaft ist die Freie Hansestadt Bremen eine sehr gute Arbeitgeberin.“</li> <li>▪ Einschätzung Außenwahrnehmung: „Außerhalb des öffentlichen Dienstes wird die Freie Hansestadt Bremen als sehr gute Arbeitgeberin wahrgenommen.“</li> <li>▪ Empfehlung als Arbeitgeberin: „Ich würde meinen Kindern/Freunden die Freie Hansestadt Bremen als sehr gute Arbeitgeberin empfehlen.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbundenheit mit Arbeitgeberin: „Ich fühle mich der Freien Hansestadt Bremen als meiner Arbeitgeberin persönlich sehr verbunden.“</li> <li>▪ Tätigkeitsbezug: „In erster Linie ist es mir wichtig, meine berufliche Tätigkeit auszuüben, auch wenn mein Arbeitgeber ein Anderer wäre.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fürsorglichkeit: „Die Freie Hansestadt Bremen geht sehr fürsorglich mit ihren Beschäftigten um.“</li> <li>▪ Beteiligung: „Die Freie Hansestadt Bremen beteiligt die Beschäftigten in Veränderungsprozessen.“</li> <li>▪ Aktivitäten: „Die Freie Hansestadt Bremen unternimmt sehr viel, um eine sehr gute Arbeitgeberin zu sein.“</li> </ul>
Zufriedenheit mit Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gespräche</li> <li>▪ MitarbeiterInnenbeurteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maßnahmen zur Gesundheitsförderung</li> <li>▪ Förderung der Chancengleichheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinbarung von Beruf und Familie</li> </ul>

### 3.1. Arbeitgeberbild

Für die folgenden Betrachtungen erfolgt zu den Schaubildern im Text eine kurze Beschreibung jeweils zu den Werten „stimme gar nicht zu“, „stimme kaum zu“, „stimme eher nicht zu“ sowie zu den Werten „stimme eher zu“, „stimme weitgehend zu“, „stimme vollkommen zu“. Die in den Schaubildern ausgewiesenen Prozentwerte werden dabei zusammenfassend dargestellt.

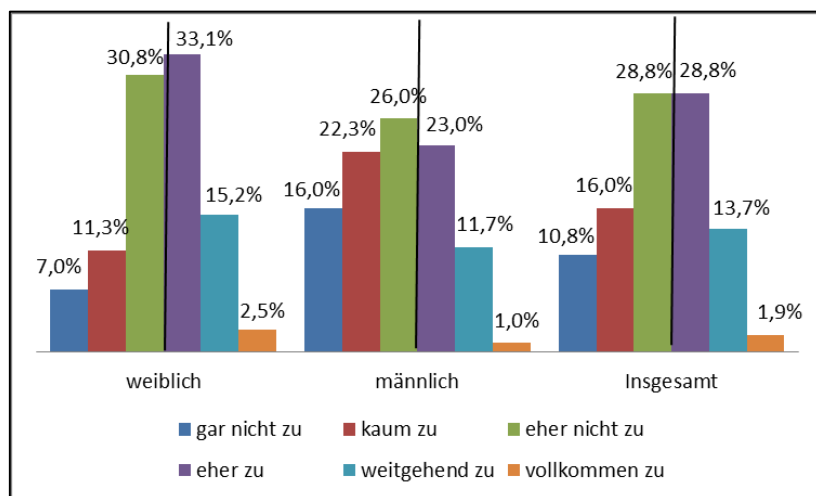
#### 3.1.1. Personalpolitik

Die gewählten Items im Bereich Personalpolitik nehmen die Beziehung zwischen der Arbeitgeberin und den Beschäftigten als einen wichtigen Aspekt der Personalpolitik in den Blick. Sie beleuchten hierbei Fürsorglichkeit, Beteiligung sowie Aktivitäten der Arbeitgeberin.

##### Personalpolitik: Fürsorglichkeit

**Abb. 132: Fürsorglichkeit Insgesamt und nach Geschlecht**

(„Die Freie Hansestadt Bremen geht sehr fürsorglich mit ihren Beschäftigten um. Dieser Aussage stimme ich...“)

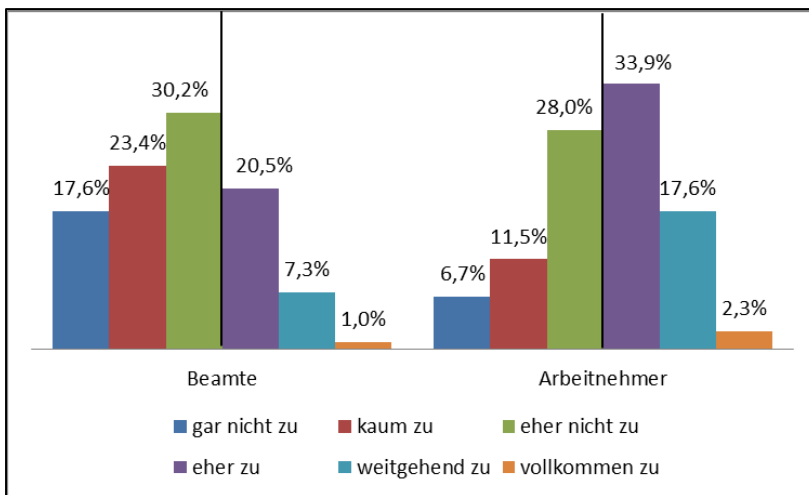


Insgesamt stimmen 55,6 % der Beschäftigten der Aussage gar nicht/kaum/eher nicht zu, 44,4 % stimmen ihr eher/weitgehend/vollkommen zu. Der Grad der Zustimmung unterscheidet sich deutlich nach den Geschlechtern. Frauen bewerten die Arbeitgeberin als deutlich fürsorglicher als Männer (50,8 % bzw. 35,7 % eher/weitgehend/vollkommen).

Es kann vermutet werden, dass die Beurteilung der Fürsorglichkeit mit der Zugehörigkeit zu den unterschiedlichen Statusgruppen zusammenhängt.

**Abb. 133: Fürsorglichkeit nach Statusgruppen**

(„Die Freie Hansestadt Bremen geht sehr fürsorglich mit ihren Beschäftigten um. Dieser Aussage stimme ich...“)

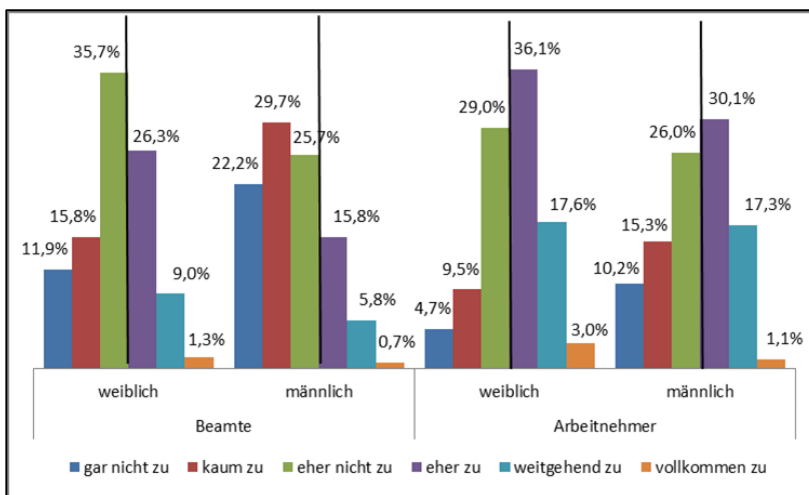


Der Grad der Zustimmung unterscheidet sich deutlich nach den beiden Statusgruppen. Arbeitnehmer bewerten die Arbeitgeberin als deutlich fürsorglicher (53,8 % eher/weitgehend/vollkommen) als Beamte (28,8 %).

Da Geschlecht und Statusgruppe bei der Bewertung des Aspektes Fürsorglichkeit eine Rolle spielen, ist zu vermuten, dass dies auch für die anderen Aspekte des Arbeitgeberbildes so sein könnte. Im Folgenden werden daher jeweils auch die Werte getrennt nach Statusgruppen und Geschlecht ausgewiesen. Bei einigen Aspekten erfolgt zudem eine Darstellung nach Personalgruppen.

**Abb. 134: Fürsorglichkeit nach Statusgruppen und Geschlecht**

(„Die Freie Hansestadt Bremen geht sehr fürsorglich mit ihren Beschäftigten um. Dieser Aussage stimme ich...“)

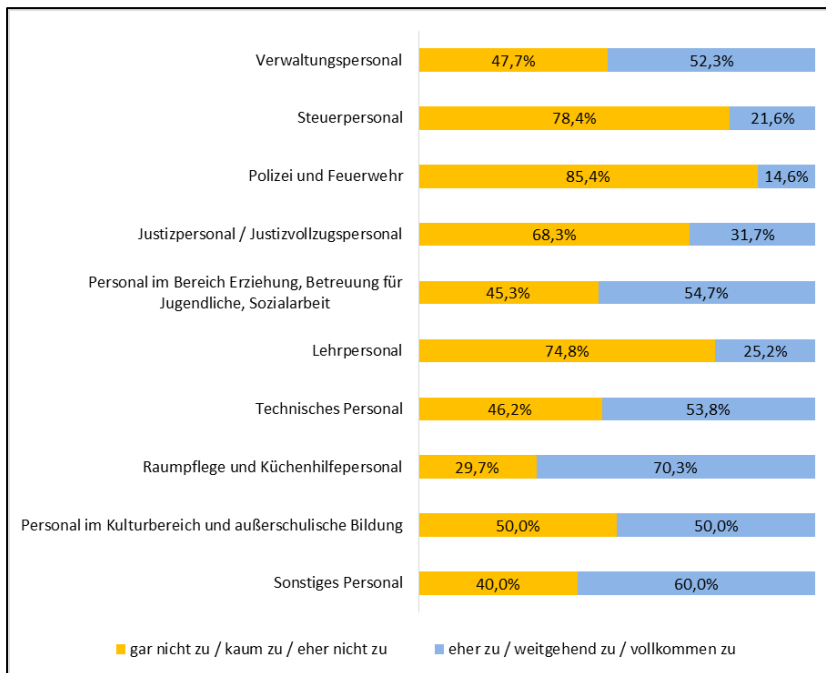


Es zeigt sich der bereits festgestellte Geschlechtereffekt: Frauen beurteilen die Arbeitgeberin als fürsorglicher als Männer in der jeweiligen Statusgruppe; allerdings spielt die Zugehörigkeit zur Statusgruppe eine größere Rolle als das Geschlecht. 36,6 % der Beamtinnen und 22,3 % der Beamten stimmen der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass die Freie Hansestadt Bremen sehr fürsorglich mit ihren Beschäftigten umgeht. Die entsprechenden

Werte liegen bei 56,7 % bei den Arbeitnehmerinnen und 48,5 % bei den Arbeitnehmern.

### Abb. 135: Fürsorglichkeit nach Personalgruppen

(„Die Freie Hansestadt Bremen geht sehr fürsorglich mit ihren Beschäftigten um. Dieser Aussage stimme ich...“)

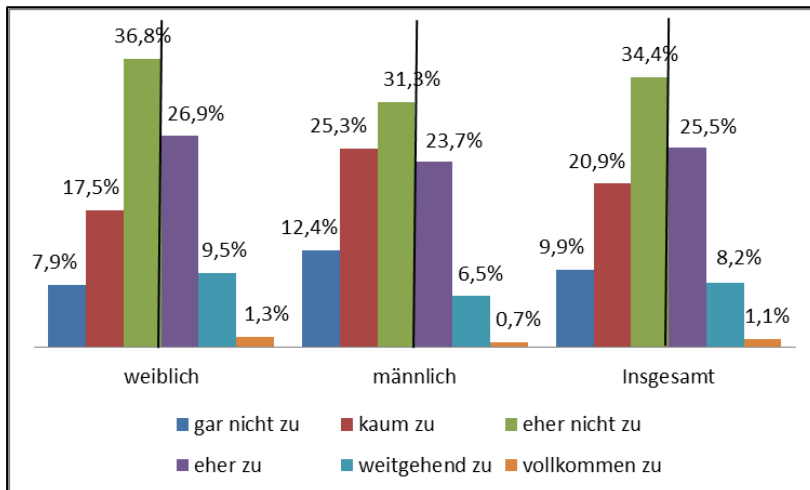


Die Zustimmungswerte bezüglich der Fürsorglichkeit der Arbeitgeberin variieren zwischen den Personalgruppen erheblich. Die Werte liegen zwischen 14,6 % Zustimmung (eher/weitgehend/vollkommen) bei Polizei und Feuerwehr sowie 70,3 % im Bereich Raumpflege und Küchenhilfepersonal. Die große Gruppe des Verwaltungspersonals ist geteilter Ansicht.

### Personalpolitik: Beteiligung

### Abb. 136: Beteiligung in Veränderungsprozessen Insgesamt und nach Geschlecht

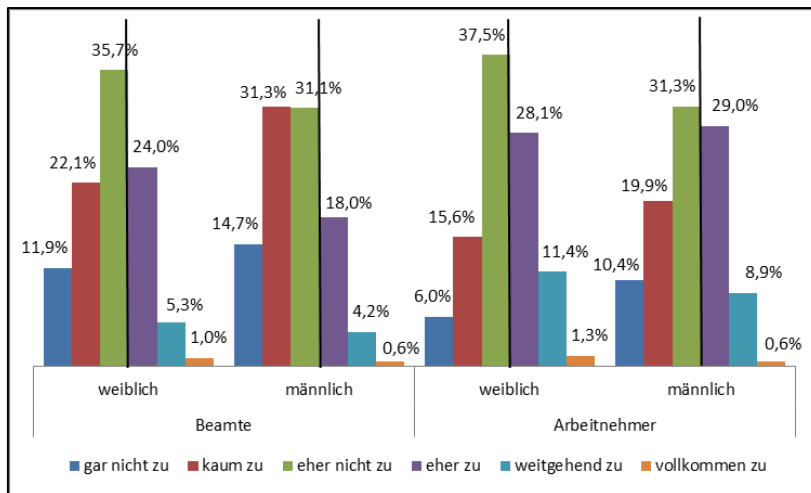
(„Die Freie Hansestadt Bremen beteiligt die Beschäftigten in Veränderungsprozessen. Dieser Aussage stimme ich...“)



Die Frage adressierte die Beteiligung in Veränderungsprozessen. Insgesamt stimmen 65,2 % der Aussage gar nicht/kaum/eher nicht zu, 34,8 % stimmen eher/weitgehend/vollkommen zu. Auch hier gibt es wiederum Unterschiede zwischen den Geschlechtern, allerdings deutlich geringer ausgeprägt als bei der Bewertung der Fürsorglichkeit: 62,2 % der Frauen, 69,0 % der Männer stimmen der Aussage gar nicht/kaum/eher nicht zu.

### Abb. 137: Beteiligung in Veränderungsprozessen nach Statusgruppen und Geschlecht

(„Die Freie Hansestadt Bremen beteiligt die Beschäftigten in Veränderungsprozessen. Dieser Aussage stimme ich...“)

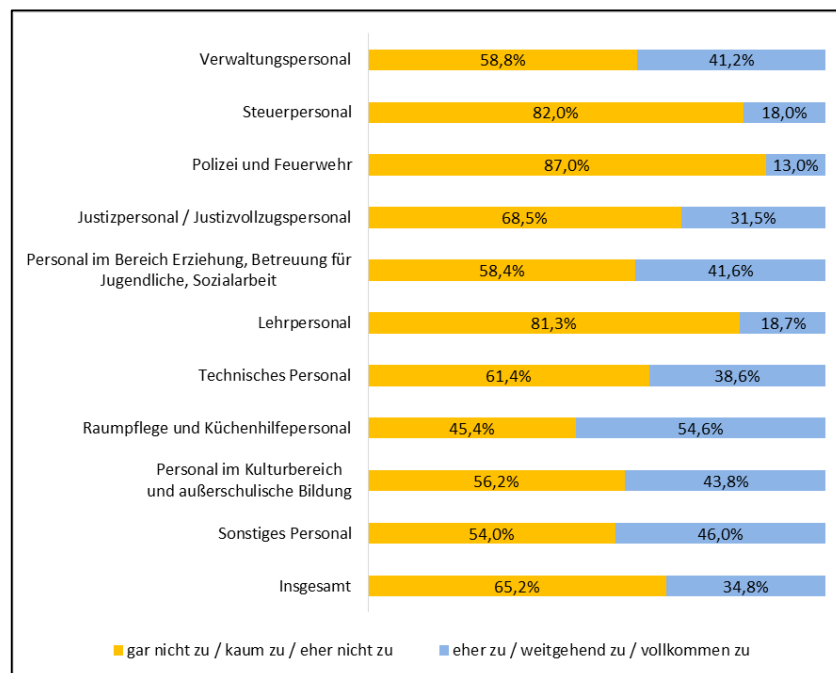


Beamtinnen stimmen der Aussage zu 30,3 % eher/weitgehend/vollkommen zu, Beamte zu 22,8 %. Arbeitnehmerinnen stimmen zu 40,8 %, Arbeitnehmer zu 38,5 % eher/weitgehend/vollkommen zu.

Variiert die Beurteilung der Beteiligung an Veränderungsprozessen nach Bereichen und Tätigkeitsgebieten? Exemplarisch wird dies wiederum für die Personalgruppen untersucht:

### Abb. 138: Beteiligung in Veränderungsprozessen nach Personalgruppen

(„Die Freie Hansestadt Bremen beteiligt die Beschäftigten in Veränderungsprozessen. Dieser Aussage stimme ich...“)

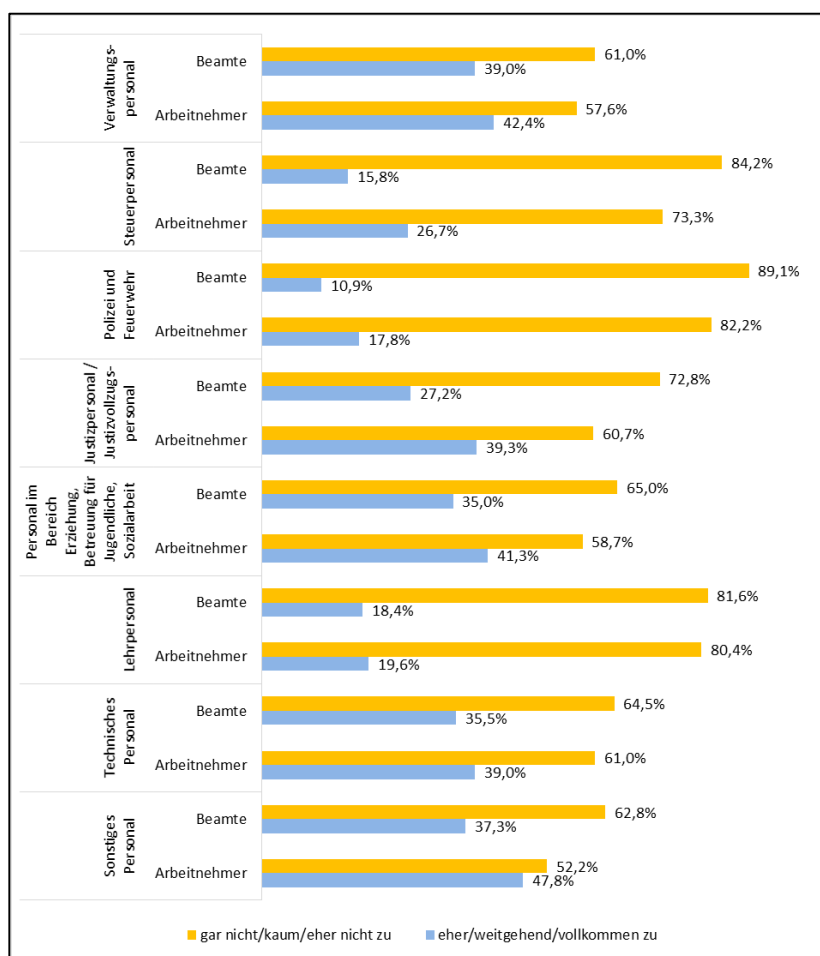


Auch in den einzelnen Personalgruppen (Ausnahme Raumpflege und Küchenhilfepersonal) überwiegt die Ansicht, dass die Freie Hansestadt Bremen die Beschäftigten eher weniger in Veränderungsprozessen beteiligt (Werte über 50 % bei stimme gar nicht/kaum/eher nicht zu). Die höchsten Werte in dieser Hinsicht weisen Polizei und Feuerwehr (87,0 %), das Steuerpersonal (82,0 %) und das Lehrpersonal (81,3 %) auf.

Dies könnte verschiedene Ursachen haben. Die Personalpolitik der vergangenen Jahre im Bereich der Besoldung könnte hier Einfluss auf die Beurteilung der Beteiligung bzw. Nichtbeteiligung haben. Da in den genannten Bereichen vorwiegend Beamte beschäftigt sind, wäre die Beurteilung der Beteiligung an Veränderungsprozessen dann als Beteiligung bzw. Nichtbeteiligung an diesem Aspekt der Personalpolitik zu werten. Um dies kontrollieren zu können, erfolgt im Folgenden eine getrennte Betrachtung nach Statusgruppen innerhalb der jeweiligen Personalgruppen.

### Abb. 139: Beteiligung in Veränderungsprozessen nach Personalgruppen und Statusgruppen

(„Die Freie Hansestadt Bremen beteiligt die Beschäftigten in Veränderungsprozessen. Dieser Aussage stimme ich...“)



Es zeigt sich, dass zwar Unterschiede zwischen Beamten und Arbeitnehmern innerhalb der einzelnen Personalgruppen festzustellen sind (wobei auch Geschlechtereffekte eine Rolle spielen könnten), diese aber zu gering ausfallen, um die oben genannte These zu untermauern.

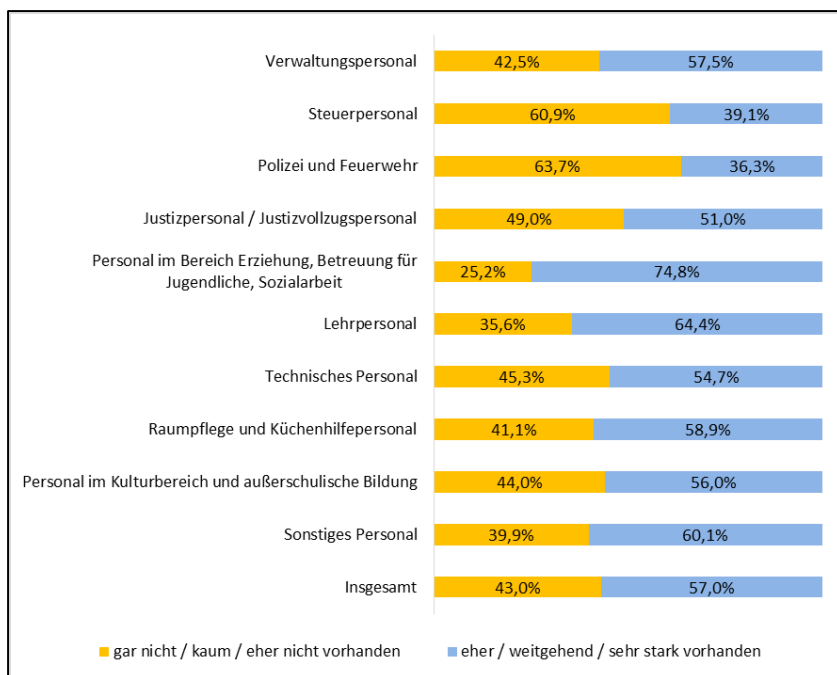
ohne Raumpfleger- und Küchenhilfepersonal sowie Personal im Kulturbereich und außerschulische Bildung

Für die Beurteilung der Beteiligung an Veränderungsprozessen auf Ebene der Freien Hansestadt Bremen spielt weniger die Zugehörigkeit zu einer Statusgruppe denn die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Personalgruppe per se eine entscheidende Rolle.

Es ist zu vermuten, dass sich je nach Betrachtungsebene eine unterschiedliche Beurteilung der Beteiligung ergibt: Auf der Ebene der Freien Hansestadt Bremen müsste die Beteiligung an Veränderungsprozessen (sei es im Hinblick auf übergreifende Personalpolitik oder bereichsbezogene Politiken, z.B. Verwaltungspolitik) von den Beschäftigten als weniger vorhanden beurteilt werden als auf Bereichsebene. Die Beurteilung müsste sich also ändern, wenn die Organisationsebene in den Blick genommen wird. Bei den arbeitsorientierten Werten wurde dies erfragt (vgl. Abb. 111 und Abb. 115); das Ergebnis wird im folgenden Schaubild nach Personalgruppen differenziert dargestellt.

**Abb. 140: Beteiligung an Veränderungsprozessen nach Personalgruppen**

(„Inwieweit sind die folgenden Merkmale der konkreten Zusammenarbeit und des Miteinanders in Ihrer Organisationseinheit vorhanden? Beteiligung der Beschäftigten an Veränderungsprozessen“)



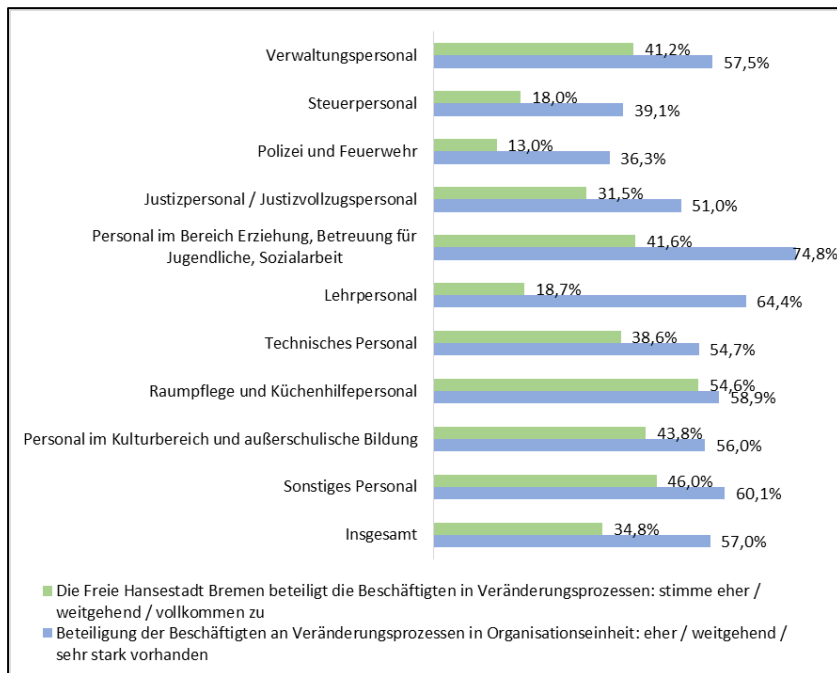
In allen Personalgruppen fallen für die Organisationsebene die Werte höher aus. Insgesamt geben mehr als die Hälfte, 57,0 % an, dass die Beschäftigten an Veränderungsprozessen eher/weitgehend/sehr stark beteiligt werden.

Das Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit weist dabei den höchsten Wert auf: 74,8 % geben an, dass die Beteiligung eher/weitgehend/sehr stark vorhanden ist.

Das Schaubild bestätigt die Vermutung, dass eine Beteiligung an Veränderungsprozessen auf Ebene der Organisation stärker vorhanden ist als auf Ebene der Freien Hansestadt Bremen. Im Folgenden wird die Beteiligung der Beschäftigten an Veränderungen in der Organisationseinheit der Beteiligung an Veränderungen auf übergreifender Ebene gegenübergestellt. Dabei werden nur die „positiven“ Werte der Zustimmung bzw. des Vorhandenseins dargestellt.

**Abb. 141: Vergleich: Beteiligung in Veränderungsprozessen nach Personalgruppen**

(„Die Freie Hansestadt Bremen beteiligt die Beschäftigten in Veränderungsprozessen. Dieser Aussage stimme ich...“) / („Inwieweit sind die folgenden Merkmale der konkreten Zusammenarbeit und des Miteinanders in Ihrer Organisationseinheit vorhanden? - Beteiligung der Beschäftigten an Veränderungsprozessen“)



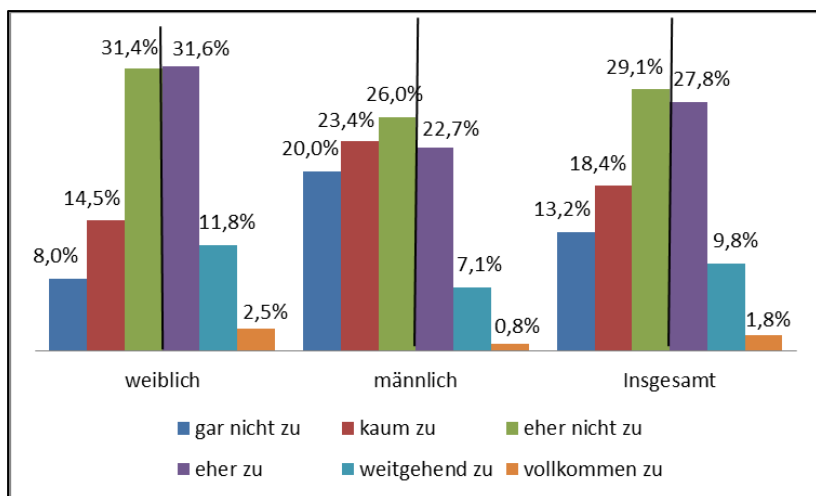
Generell niedrige Beteiligungswerte, sowohl in Bezug auf die Freie Hansestadt Bremen als auch in Bezug auf die Organisationseinheit, finden sich beim Steuerpersonal (18,0 % / 39,1 %) und bei Polizei / Feuerwehr (13,0 % / 36,3 %). Eine große Diskrepanz zwischen den jeweiligen Werten findet sich beim Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit (33,2 %-Punkte) sowie beim Lehrpersonal (45,7 %-Punkte). Das Lehrpersonal ist damit die Personalgruppe, die die höchste Differenz aufweist: Einer recht hohen Beteiligung

in der Organisationseinheit (64,4 % eher/weitgehend/sehr stark vorhanden), in diesem Fall überwiegend im Bereich der Schulen, steht eine gleichzeitige geringe Beteiligung des Lehrpersonals auf übergeordneter Ebene gegenüber, in diesem Fall im Bereich der Schulpolitik und der Vorgaben in diesem Bereich sowie gegebenenfalls im Bereich der Personalpolitik.



**Abb. 142: Aktivitäten Arbeitgeberin Insgesamt und nach Geschlecht**

(„Die Freie Hansestadt Bremen unternimmt sehr viel, um eine sehr gute Arbeitgeberin zu sein. Dieser Aussage stimme ich...“)

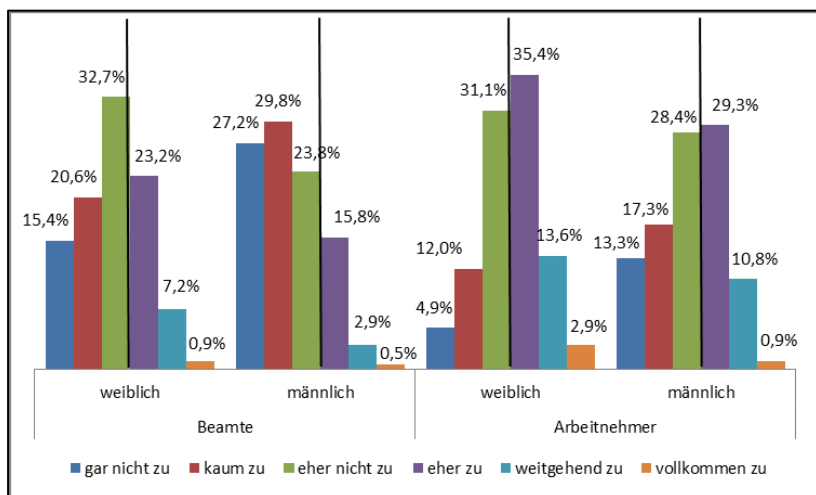


Insgesamt stimmen 39,4 % der Beschäftigten der Aussage eher/ weitgehend/vollkommen zu, dass die Freie Hansestadt Bremen sehr viel unternimmt, um eine sehr gute Arbeitgeberin zu sein. Auch hier gibt es wiederum einen ausgeprägten geschlechtsspezifischen Unterschied. Bei den Frauen beträgt der Anteil 45,9 %, bei den Männern 30,6 %.

Darum wird erneut betrachtet, inwieweit sich hier Geschlecht und Statusgruppen auswirken:

**Abb. 143: Aktivitäten Arbeitgeberin nach Statusgruppen und Geschlecht**

(„Die Freie Hansestadt Bremen unternimmt sehr viel, um eine sehr gute Arbeitgeberin zu sein. Dieser Aussage stimme ich...“)



Frauen beurteilen die Unternehmungen der Freien Hansestadt Bremen, um eine sehr gute Arbeitgeberin zu sein, positiver als Männer; allerdings spielt die Zugehörigkeit zur Statusgruppe wiederum eine große Rolle. 31,3 % der Beamtinnen und 19,2 % der Beamten stimmen der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass die Freie Hansestadt Bremen sehr viel unternimmt, um eine sehr gute Arbeitgeberin zu sein. Die entsprechenden Werte liegen bei 51,9 % bei den Arbeitnehmerinnen und 41,0 % bei den Arbeitnehmern.

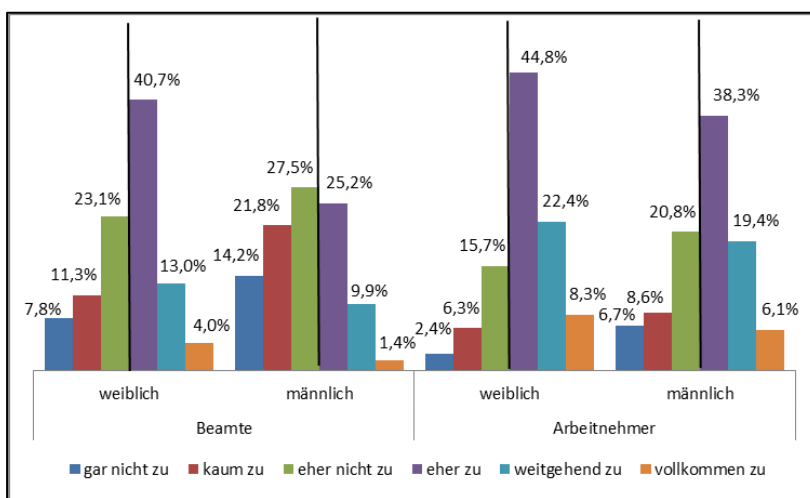
### 3.1.2. Externe Bezüge

Die Items im Bereich Externe Bezüge beleuchten den Außenblick auf die Freie Hansestadt Bremen aus Sicht der Beschäftigten. Dazu soll der Vergleich zur Privatwirtschaft gezogen und eine generelle Einschätzung der Außenwahrnehmung vorgenommen werden; zudem soll eruiert werden, inwieweit Nahestehenden die Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin empfohlen werden kann.

#### Externe Bezüge: Vergleich Privatwirtschaft

**Abb. 144: Vergleich zur Privatwirtschaft Insgesamt und nach Geschlecht**

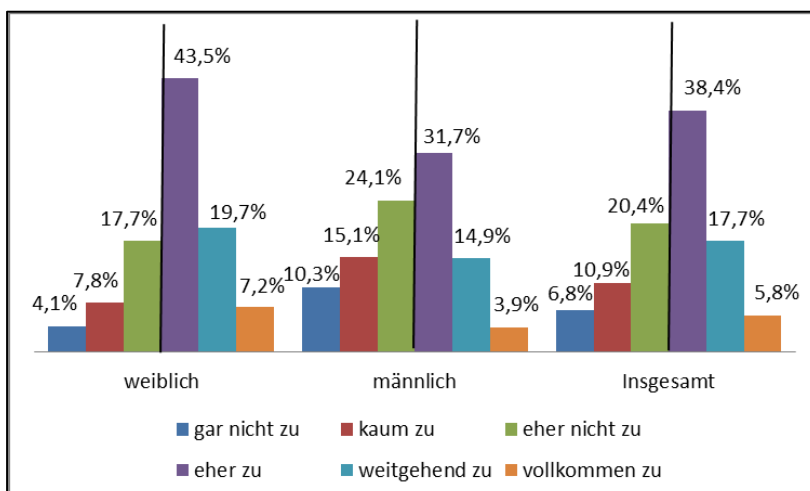
(„Im Vergleich zur Privatwirtschaft ist die Freie Hansestadt Bremen eine sehr gute Arbeitgeberin. Dieser Aussage stimme ich...“)



Insgesamt stimmen 61,9 % der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass die Freie Hansestadt Bremen im Vergleich zur Privatwirtschaft eine sehr gute Arbeitgeberin ist. Auch hier stimmen dieser Aussage eher die Frauen als die Männer zu (70,4 % gegenüber 50,5 %).

**Abb. 145: Vergleich zur Privatwirtschaft nach Statusgruppen und Geschlecht**

(„Im Vergleich zur Privatwirtschaft ist die Freie Hansestadt Bremen eine sehr gute Arbeitgeberin. Dieser Aussage stimme ich...“)



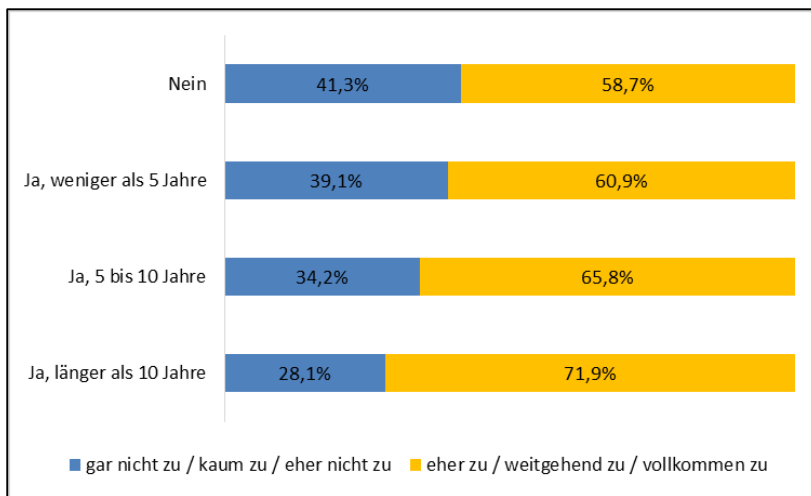
57,5 % der Beamtinnen und 36,5 % der Beamten stimmen der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass die Freie Hansestadt Bremen im Vergleich zur Privatwirtschaft eine sehr gute Arbeitgeberin ist. Die entsprechenden Werte liegen bei 75,5 % bei den Arbeitnehmerinnen und 63,8 % bei den Arbeitnehmern.

Die Arbeitnehmer, also die Statusgruppe, für die gegebenenfalls eine Tätigkeit in der Privatwirtschaft eine reale Alternative ist, beurteilen die Freie Hansestadt Bremen im Vergleich zur Privatwirtschaft daher als bessere Arbeitgeberin als die Beamten, für die bis auf Einzelfälle keine reale Alternative existiert.

Beeinflussen berufliche Erfahrungen in der Privatwirtschaft die Beurteilung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin im Vergleich zur Privatwirtschaft? Dieser Zusammenhang wird im Folgenden betrachtet:

#### Abb. 146: Vergleich zur Privatwirtschaft nach Tätigkeit in der Privatwirtschaft

(„Im Vergleich zur Privatwirtschaft ist die Freie Hansestadt Bremen eine sehr gute Arbeitgeberin. Dieser Aussage stimme ich...“ / „Waren Sie vor Ihrer Tätigkeit im öffentlichen Dienst in der Privatwirtschaft hauptberuflich tätig?“)



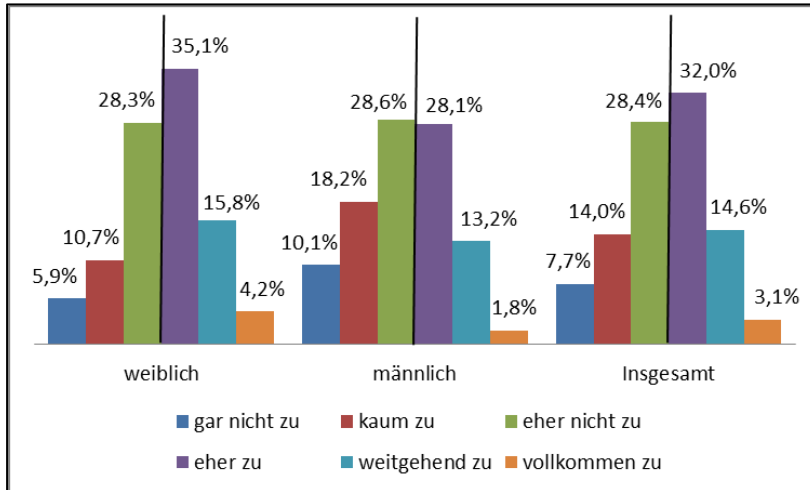
Eine Tätigkeit in der Privatwirtschaft beeinflusst die Beurteilung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin. Allgemein lässt sich sagen: Je länger vorher eine Tätigkeit in der Privatwirtschaft ausgeübt wurde, desto positiver wird die Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin beurteilt.

## Externe Bezüge: Einschätzung Außenwahrnehmung

In dieser Frage wurden die Beschäftigten aufgefordert, eine Einschätzung der Außenwahrnehmung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin vorzunehmen.

### Abb. 147: Außenwahrnehmung der Arbeitgeberin Insgesamt und nach Geschlecht

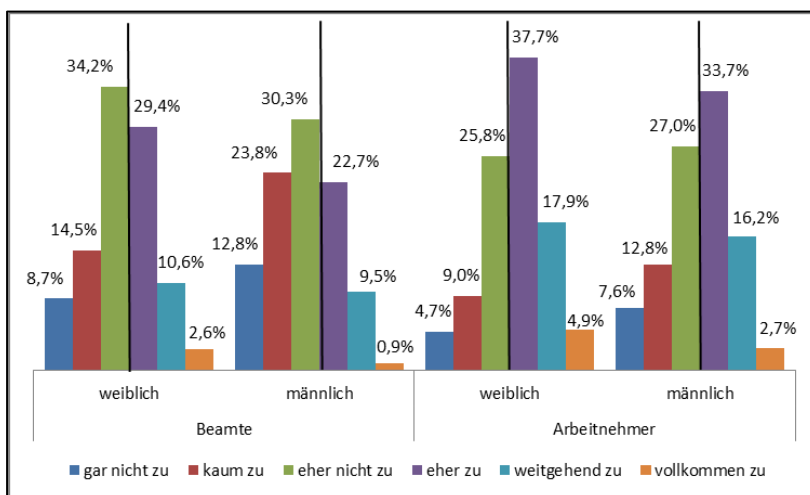
(„Außerhalb des öffentlichen Dienstes wird die Freie Hansestadt Bremen als sehr gute Arbeitgeberin wahrgenommen. Dieser Aussage stimme ich...“)



49,7 % der Beschäftigten stimmen der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass die Freie Hansestadt Bremen außerhalb des öffentlichen Dienstes als sehr gute Arbeitgeberin wahrgenommen wird. Bei den Frauen geben dies 55,1 % und bei den Männern 43,1 % an.

### Abb. 148: Außenwahrnehmung der Arbeitgeberin nach Statusgruppen und Geschlecht

(„Außerhalb des öffentlichen Dienstes wird die Freie Hansestadt Bremen als sehr gute Arbeitgeberin wahrgenommen. Dieser Aussage stimme ich...“)

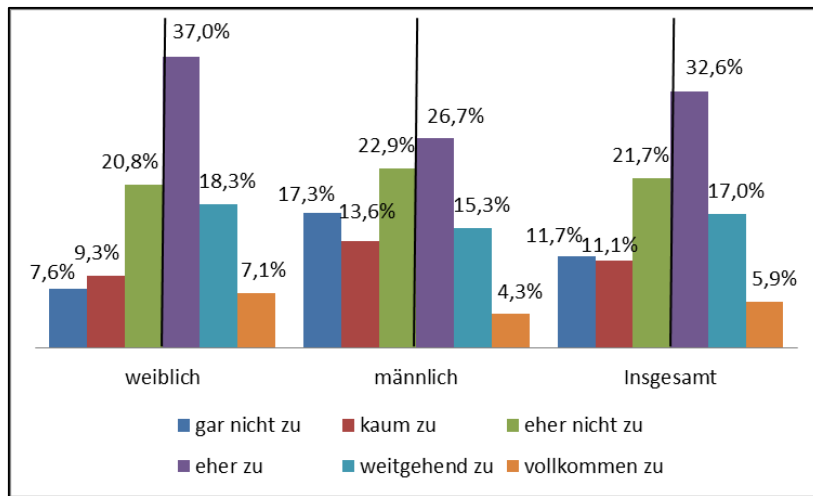


42,6 % der Beamtinnen und 33,1 % der Beamten stimmen der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass die Freie Hansestadt Bremen außerhalb des öffentlichen Dienstes als sehr gute Arbeitgeberin wahrgenommen wird. Bei den Arbeitnehmerinnen stimmen 60,5 %, bei den Arbeitnehmern 52,6 % eher/weitgehend/vollkommen zu.

## Externe Bezüge: Empfehlung als Arbeitgeberin

**Abb. 149: Empfehlung Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin**

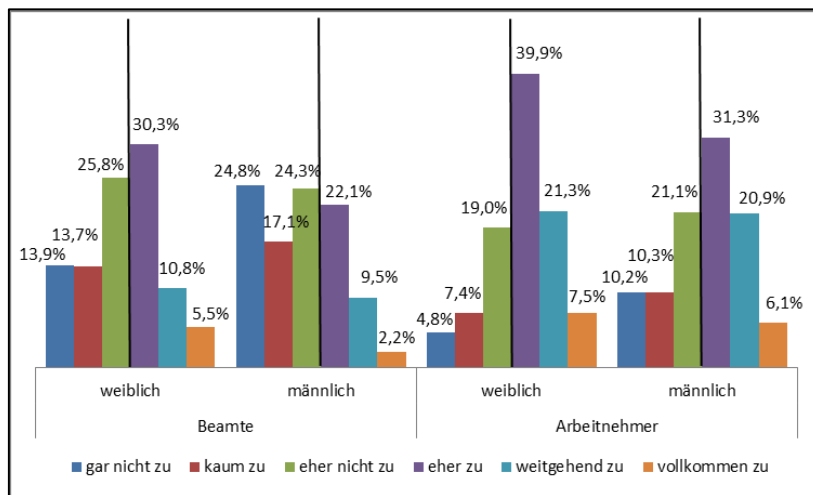
(„Ich würde meinen Kindern / Freunden die Freie Hansestadt Bremen als sehr gute Arbeitgeberin empfehlen. Dieser Aussage stimme ich...“)



Insgesamt stimmen 55,5 % eher/ weitgehend/vollkommen der Aussage zu, dass sie die Freie Hansestadt Bremen ihren Kindern/ Freunden als sehr gute Arbeitgeberin empfehlen würden, 62,4 % der Frauen und 46,3 % der Männer.

**Abb. 150: Empfehlung Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin nach Statusgruppen und Geschlecht**

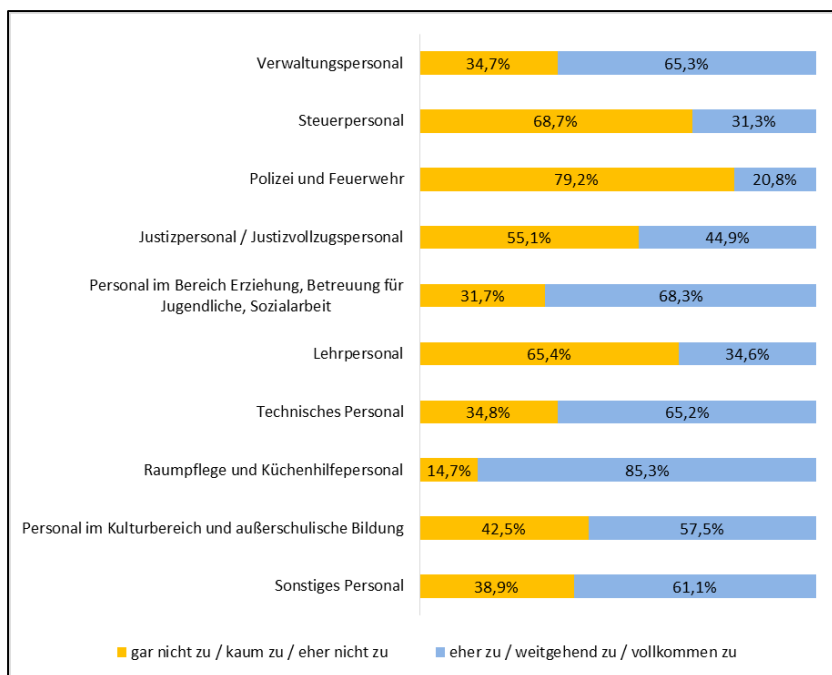
(„Ich würde meinen Kindern / Freunden die Freie Hansestadt Bremen als sehr gute Arbeitgeberin empfehlen. Dieser Aussage stimme ich...“)



46,6 % der Beamtinnen und 33,8 % der Beamten stimmen der Aussage eher/ weitgehend/ vollkommen zu, dass sie die Freie Hansestadt Bremen ihren Kindern/ Freunden als sehr gute Arbeitgeberin empfehlen würden. Bei den Arbeitnehmerinnen stimmen 68,7 %, bei den Arbeitnehmern 58,3 % der Aussage eher/ weitgehend/ vollkommen zu. Es zeigt sich also wiederum ein deutlicher Unterschied zwischen den Statusgruppen.

**Abb. 151: Empfehlung Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin nach Personalgruppen**

(„Ich würde meinen Kindern / Freunden die Freie Hansestadt Bremen als sehr gute Arbeitgeberin empfehlen. Dieser Aussage stimme ich...“)



Bei der Frage, ob die Beschäftigten Nahestehenden die Freie Hansestadt Bremen als sehr gute Arbeitgeberin empfehlen würden, zeigen sich wieder die schon mehrfach beschriebenen Unterschiede in der Beurteilung zwischen den einzelnen Personalgruppen. Polizei und Feuerwehr, das Steuerpersonal sowie das Lehrpersonal sind die Personalgruppen, bei denen die Beurteilung gegenüber den anderen Personalgruppen deutlich abfällt. Bei den übrigen Personalgruppen (Ausnahme Justizpersonal und Justizvollzugspersonal) werden deutlich positivere Werte erreicht. Die

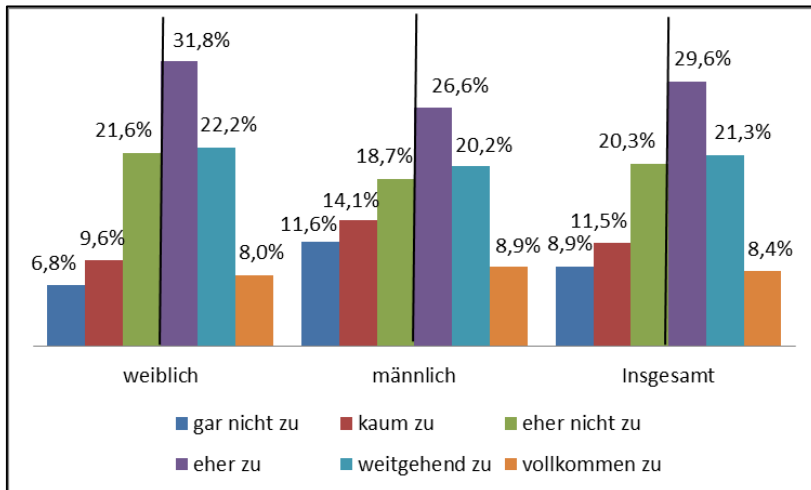
große Gruppe des Verwaltungspersonals stimmt der Aussage zu 65,3 % eher/weitgehend/vollkommen zu. Auch das Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit (68,3 %), das Technische Personal (65,2 %), das Sonstige Personal (61,1 %) und insbesondere das Raumpflege- und Küchenhilfepersonal (85,3 %) zeigen (relativ) hohe Zustimmungswerte.

### 3.1.3. Verbundenheit

Die Items in diesem Bereich beziehen sich auf die persönliche Verbundenheit mit der Arbeitgeberin allgemein sowie im Hinblick auf die berufliche Tätigkeit.

**Abb. 152: Verbundenheit mit der Arbeitgeberin Insgesamt und nach Geschlecht**

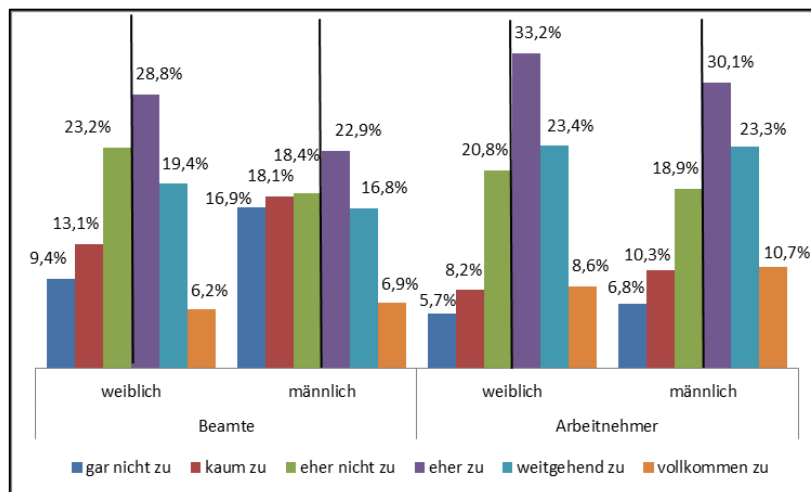
(„Ich fühle mich der Freien Hansestadt Bremen als meiner Arbeitgeberin persönlich sehr verbunden. Dieser Aussage stimme ich...“)



Insgesamt stimmen 59,3 % der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass sie sich mit der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin persönlich sehr verbunden fühlen. Es gibt auch hier wiederum den Unterschied, dass sich Frauen eher verbunden fühlen als Männer; dieser fällt allerdings im Vergleich zu den anderen betrachteten Items eher gering aus (62,0 % der Frauen gegenüber 55,7 % der Männer).

**Abb. 153: Verbundenheit mit der Arbeitgeberin nach Statusgruppen und Geschlecht**

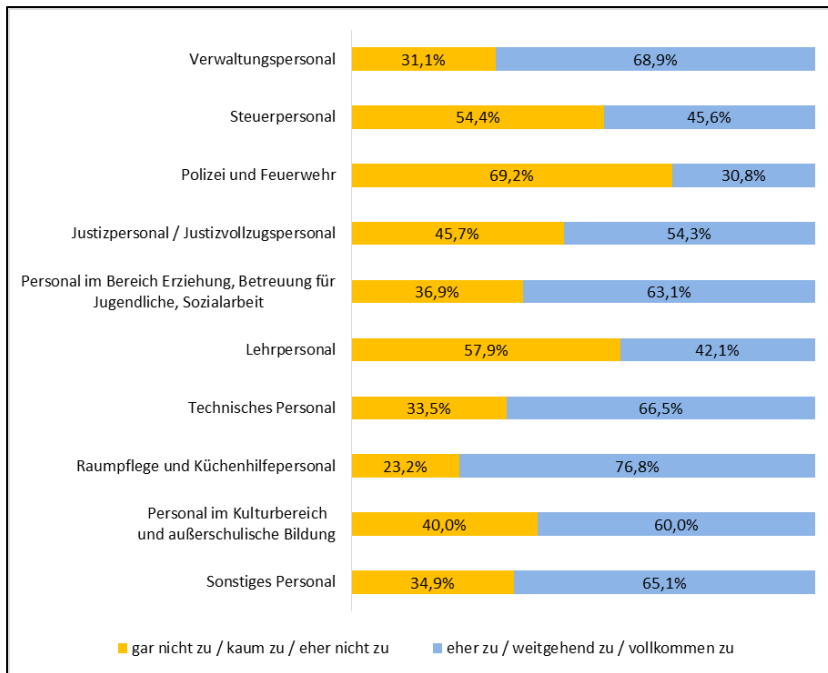
(„Ich fühle mich der Freien Hansestadt Bremen als meiner Arbeitgeberin persönlich sehr verbunden. Dieser Aussage stimme ich...“)



54,4 % der Beamtinnen und 46,6 % der Beamten stimmen der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass sie sich mit der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin sehr verbunden fühlen. Bei den Arbeitnehmerinnen geben dies 65,2 % und bei den Arbeitnehmern 64,1 % an.

**Abb. 154: Verbundenheit mit der Arbeitgeberin nach Personalgruppen**

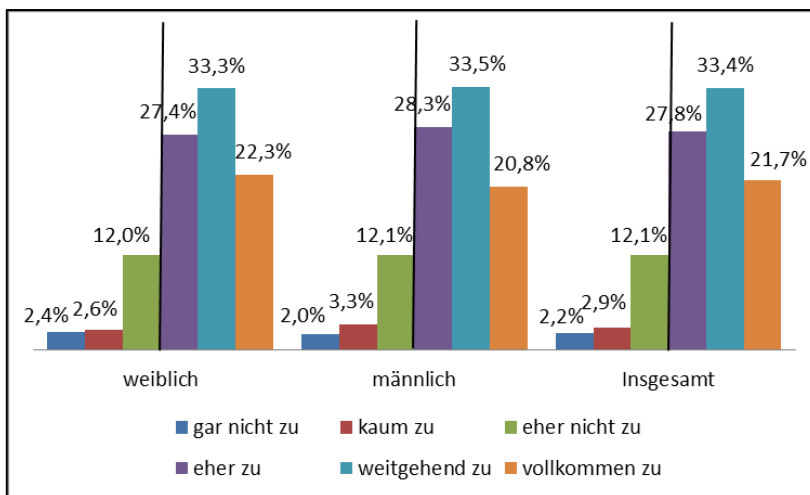
(„Ich fühle mich der Freien Hansestadt Bremen als meiner Arbeitgeberin persönlich sehr verbunden. Dieser Aussage stimme ich...“)



Auch die persönliche Verbundenheit zur Arbeitgeberin variiert stark nach Personalgruppe. Mehr als zwei Drittel des Verwaltungspersonals (68,9 %) geben an, sich eher/weitgehend/vollkommen persönlich verbunden zu fühlen. Auch das Technische Personal (66,5 %) und das Personal bei Erziehung, Betreuung für Jugendliche und Sozialarbeit (63,1 %) zeigen positive Werte. Beim Steuer- (45,6 %) und beim Lehrpersonal (42,1 %) geben weniger als die Hälfte an, sich verbunden zu fühlen. Bei Polizei/Feuerwehr (30,8 %) hegen unter einem Drittel Verbundenheitsgefühle.

**Abb. 155: Wichtigkeit berufliche Tätigkeit**

(„In erster Linie ist es mir wichtig, meine berufliche Tätigkeit auszuüben, auch wenn meine Arbeitgeberin eine andere wäre. Dieser Aussage stimme ich...“)

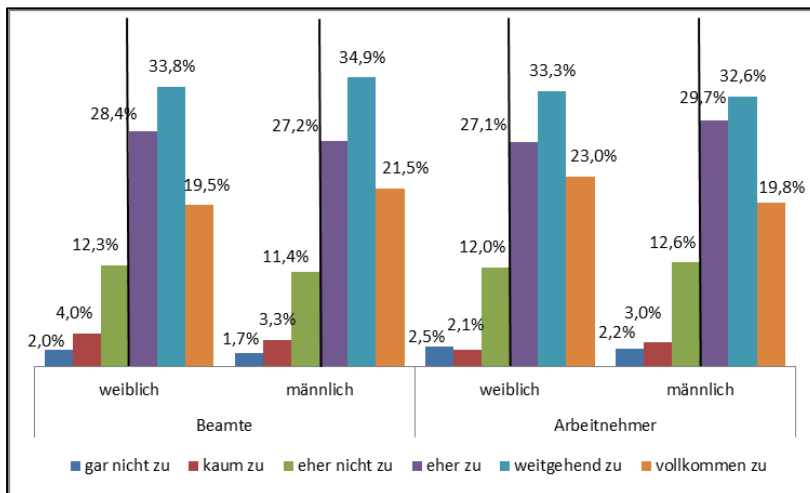


Dieser Aussage stimmen insgesamt 82,9 % eher/weitgehend/vollkommen zu, 83,0 % der Frauen und 82,6 % der Männer.



**Abb. 156: Wichtigkeit berufliche Tätigkeit nach Statusgruppen und Geschlecht**

(„In erster Linie ist es mir wichtig, meine berufliche Tätigkeit auszuüben, auch wenn meine Arbeitgeberin eine andere wäre. Dieser Aussage stimme ich...“)



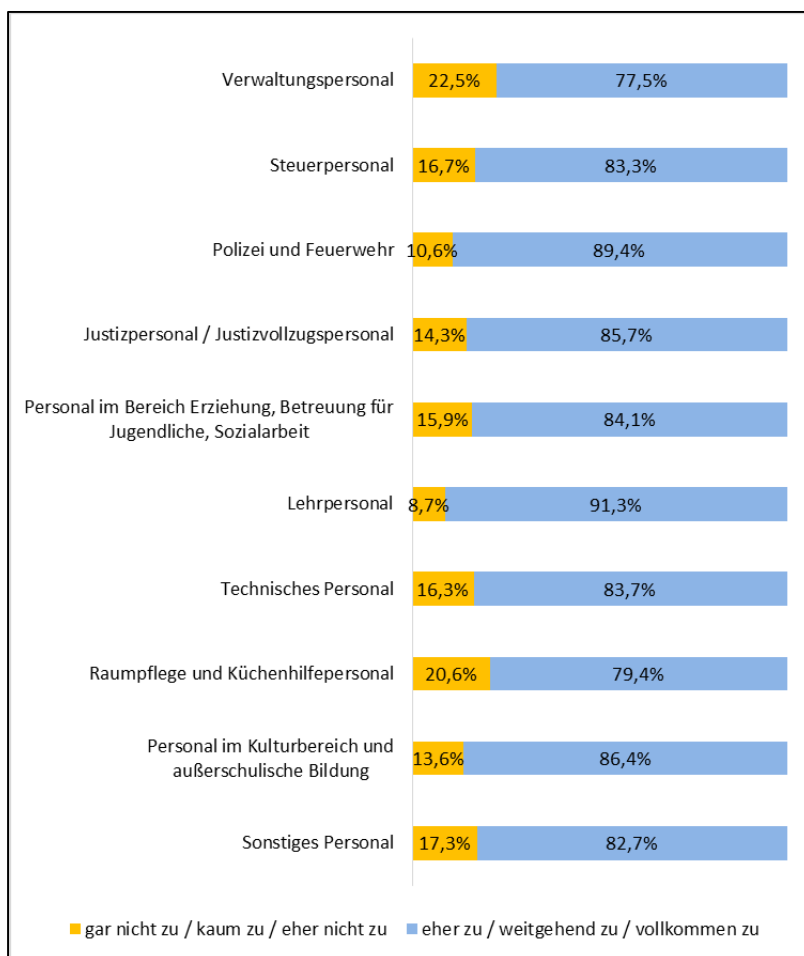
81,7 % der Beamtinnen und 83,6 % der Beamten stimmen der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass es ihnen in erster Linie wichtig ist, ihre berufliche Tätigkeit auszuüben, auch wenn ihre Arbeitgeberin eine andere wäre. Bei den Arbeitnehmerinnen stimmen 83,4 %, bei den Arbeitnehmern 82,1 % der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu.

Bei diesem Item gibt es also fast keine Unterschiede, weder in Bezug auf Geschlecht noch in Bezug auf Statusgruppe. Der Tätigkeits- bzw. Aufgabenbezug wird als wichtiger betrachtet als eine Beschäftigung bei einer bestimmten Arbeitgeberin, hier der Freien Hansestadt Bremen. Dies verweist auf die hohe Bedeutung, die die Beschäftigten den Arbeitsinhalten zumessen. Die Identifikation erfolgt mit der jeweils ausgeübten Tätigkeit, der gegenüber das Beschäftigungsverhältnis zur Freien Hansestadt Bremen als nachrangig beurteilt wird.

Es lässt sich annehmen, dass beim Verwaltungspersonal, bei dem die Mobilität sowohl nach innen als auch nach außen vermutlich deutlich größer ist als in den anderen Personalgruppen, die Wichtigkeit der beruflichen Tätigkeit bezüglich der Beschäftigung bei der Arbeitgeberin zurücktritt im Vergleich zu Personalgruppen in eher „abgegrenzten“ Tätigkeitsbereichen mit stärkerer Identifikation mit der „Profession“. Dass dies in begrenztem Maße der Fall ist, zeigt das folgende Schaubild:

### Abb. 157: Wichtigkeit berufliche Tätigkeit nach Personalgruppen

(„In erster Linie ist es mir wichtig, meine berufliche Tätigkeit auszuüben, auch wenn meine Arbeitgeberin eine andere wäre. Dieser Aussage stimme ich...“)

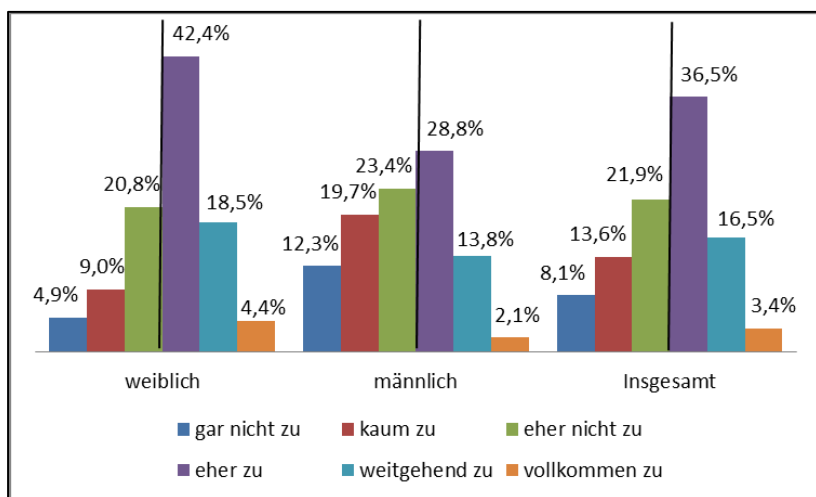


Das Verwaltungspersonal räumt der Tätigkeit bei der Arbeitgeberin im Vergleich zur beruflichen Tätigkeit eine etwas größere Rolle ein. Das Lehrpersonal sowie Polizei und Feuerwehr sind die Personalgruppen, die der Tätigkeit bei der Arbeitgeberin im Vergleich zur Wichtigkeit der Tätigkeit vergleichsweise den geringsten Stellenwert zumessen.

### 3.1.4. Gesamtbewertung

Nachdem das Arbeitgeberbild in den Dimensionen Personalpolitik, Externe Bezüge und Verbundenheit betrachtet wurde, erfolgt durch ein Item eine Gesamtbewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin.

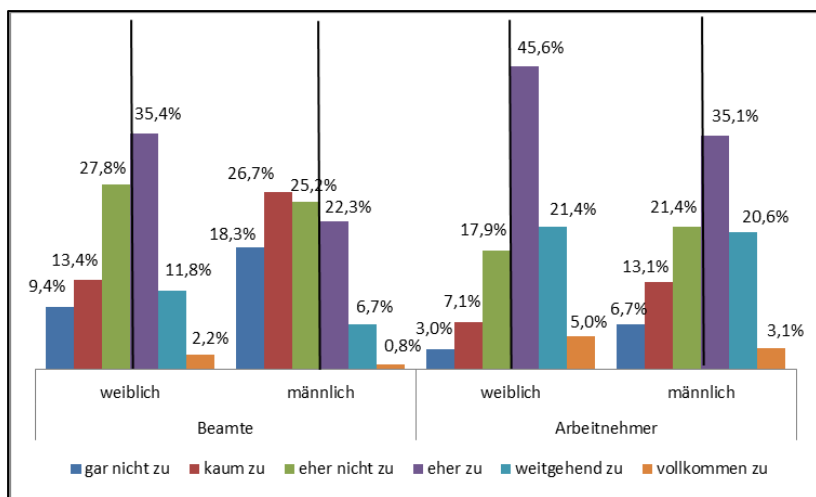
**Abb. 158: Beurteilung Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin Insgesamt und nach Geschlecht**  
 („Insgesamt halte ich die Freie Hansestadt Bremen für eine sehr gute Arbeitgeberin. Dieser Aussage stimme ich...“)



Der Aussage stimmen 56,4 % eher/weitgehend/vollkommen zu, 65,3 % der Frauen und 44,7 % der Männer. Bei zwei Dritteln der Frauen fällt die Beurteilung der Freien Hansestadt Bremen also insgesamt auf der positiven Seite aus; dies ist bei den Männern dagegen bei knapp unter der Hälfte der Fall. Der Unterschied von 20,6 %-Punkten ist vor allem auf einen Status- und Personalgruppeneffekt zurückzuführen.

**Abb. 159: Beurteilung Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin nach Statusgruppen und nach Geschlecht**

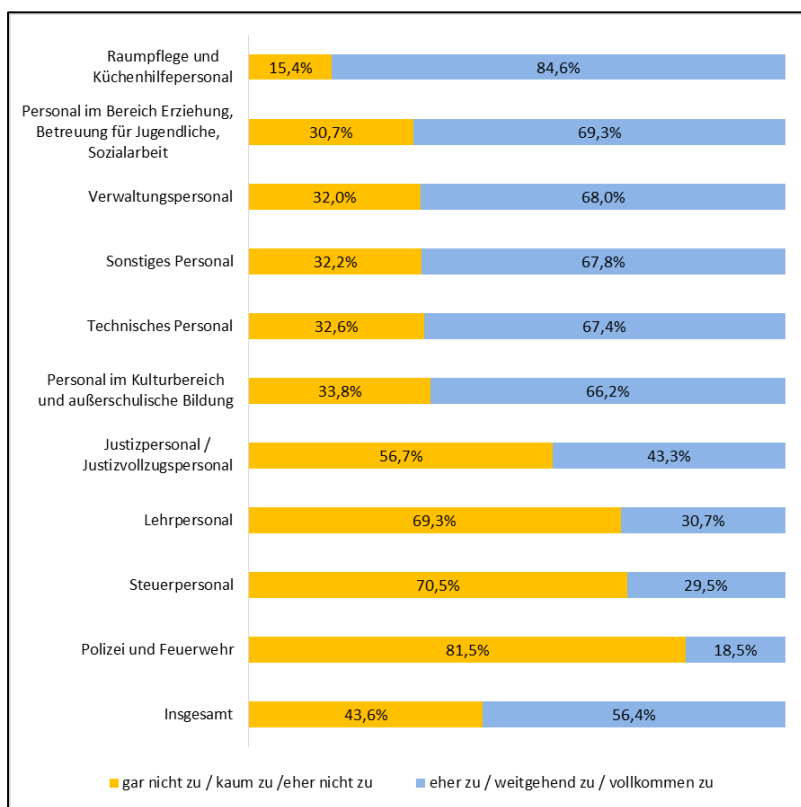
(„Insgesamt halte ich die Freie Hansestadt Bremen für eine sehr gute Arbeitgeberin. Dieser Aussage stimme ich...“)



49,4 % der Beamtinnen und 29,8 % der Beamten stimmen der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass sie die Freie Hansestadt Bremen für eine sehr gute Arbeitgeberin halten. Bei den Arbeitnehmerinnen stimmen 72,0 %, bei den Arbeitnehmern 58,8 % der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu.

**Abb. 160: Beurteilung Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin nach Personalgruppen**

(„Insgesamt halte ich die Freie Hansestadt Bremen für eine sehr gute Arbeitgeberin. Dieser Aussage stimme ich...“)



Hier wird die Bewertung geordnet nach Zustimmung dargestellt. Das Raumpflege- und Küchenpersonal hält die Freie Hansestadt Bremen mit den höchsten Zustimmungswerten für eine sehr gute Arbeitgeberin (84,6 % stimme eher/weitgehend/vollkommen zu). Danach folgen fünf Personalgruppen mit annähernd gleichen Werten: Zu jeweils zwei Dritteln stimmen eher/weitgehend/vollkommen zu: Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit, Sonstiges Personal, Technisches Personal, Personal im Kulturbereich und außerschulische Bildung. Auch das Verwaltungspersonal gehört zu dieser Gruppe mit 68,0 %. Das Justizpersonal folgt mit einem größeren Abstand und 43,3 %. Die

Personalgruppen mit Zustimmungswerten unter einem Drittel sind das Lehrpersonal und das Steuerpersonal mit jeweils rund 30 %. Das Schlusslicht bildet der Bereich Polizei und Feuerwehr mit 18,5 %.

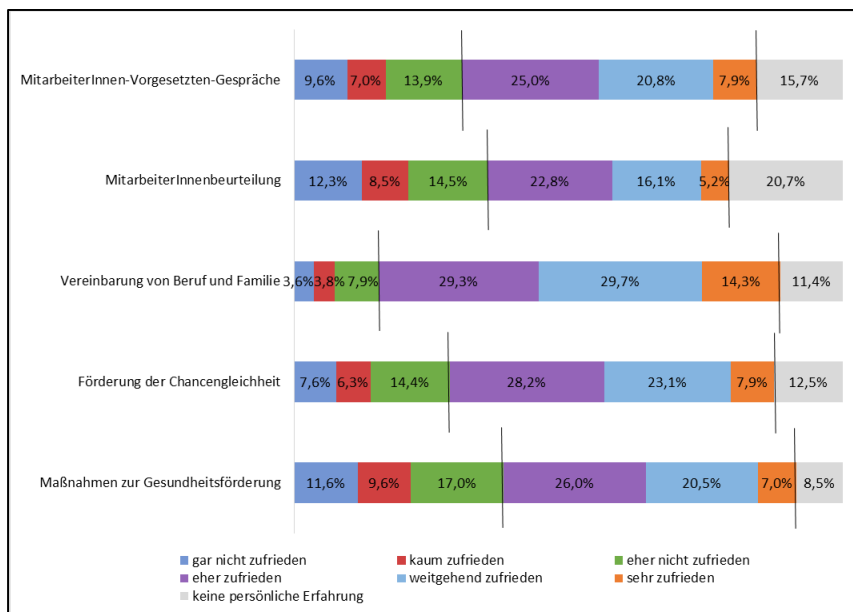
### 3.2. Zufriedenheit mit Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements

In die Befragung wurde auch ein Fragenbereich zur Zufriedenheit mit einigen Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements aufgenommen. Bereits bei den Merkmalen einer beruflichen Tätigkeit sollten Vereinbarung von Beruf und Familie sowie Chancengleichheit bewertet werden. Hier soll nun der Einsatz der Instrumente zur Realisierung dieser beiden Zielsetzungen beurteilt werden. Hinzu kommen mit MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gesprächen, MitarbeiterInnenbeurteilung sowie Maßnahmen zur Gesundheitsförderung drei weitere Bereiche, die den meisten Beschäftigten im bremschen öffentlichen Dienst bekannt sein dürften bzw. mit denen sie selbst bereits Erfahrung gemacht haben sollten.

Hinweis: Bei den folgenden Schaubildern und Erläuterungen ist zu beachten, dass die Werte für diejenigen, die „keine persönliche Erfahrung“ angeben, immer mit dargestellt werden, also die Summe von gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden und eher/weitgehend/sehr zufrieden nicht 100 Prozent ergibt.

Zunächst wird im folgenden Schaubild im Überblick die Zufriedenheit mit den Instrumenten / Ansätzen insgesamt dargestellt.

**Abb. 161: Zufriedenheit mit Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements Insgesamt**  
 („Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz folgender Ansätze / Instrumente im Bereich des Personalmanagements? Hiermit bin ich...“)

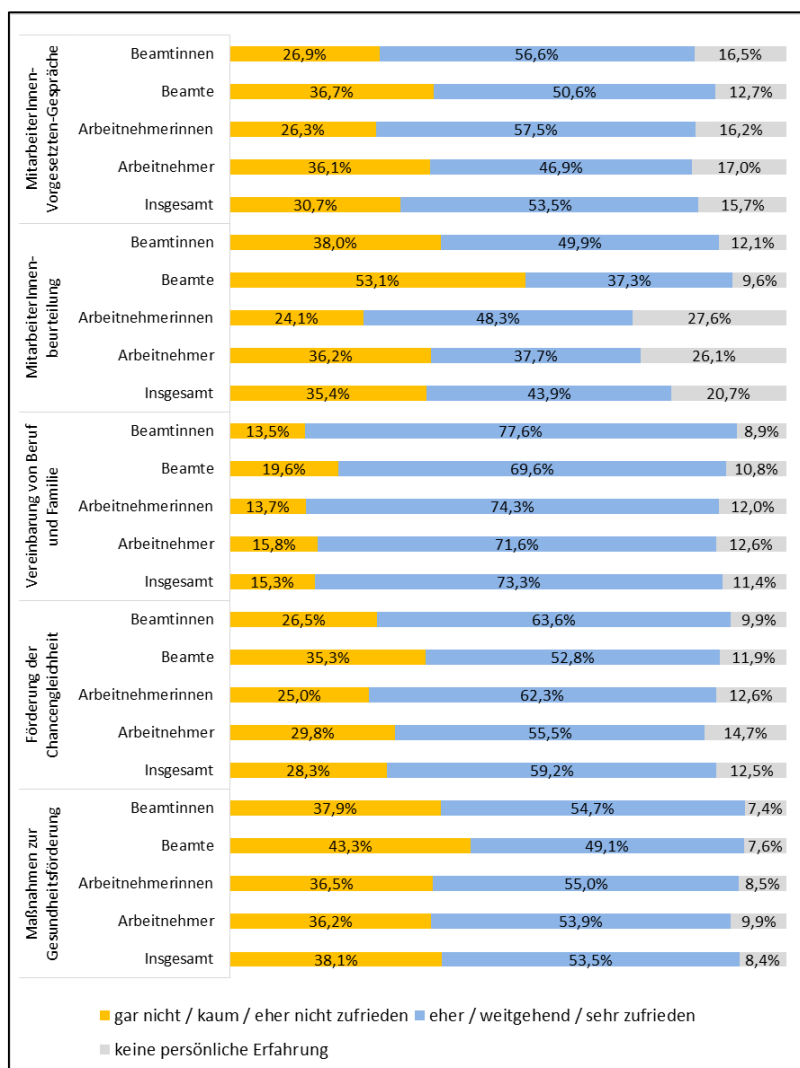


Die Beschäftigten beurteilen die Instrumente und Ansätze in ihrer Mehrheit positiv: Die Werte für eher/weitgehend/sehr zufrieden liegen bei allen Items, auch bei MitarbeiterInnenbeurteilung, über den Werten für gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden. Dies gilt insbesondere für die Vereinbarung von Beruf und Familie. 73,3 % geben hier an, eher/weitgehend/sehr zufrieden zu sein. 15,3 % geben an, dass sie gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden seien, wobei 11,4 % (noch)

keine persönliche Erfahrung hiermit haben. Etwas erstaunlich erscheint zunächst, dass mit 38,2 % der Beschäftigten, die mit den Maßnahmen zur Gesundheitsförderung gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden sind, der Anteil im Vergleich relativ hoch erscheint; er liegt etwas höher als der entsprechende Anteil bei MitarbeiterInnenbeurteilung (35,3 % gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden). Dies könnte auch auf die unterschiedliche Betroffenheit der Statusgruppen mit Beurteilungen und der generellen Betroffenheit aller Statusgruppen mit Gesundheitsförderung zurückzuführen sein. Dies wird im folgenden Schaubild betrachtet, das die Zufriedenheit mit den Ansätzen/Instrumenten nach Statusgruppen und Geschlecht aufgliedert.

## Abb. 162: Zufriedenheit mit Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements nach Statusgruppen und Geschlecht

(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz folgender Ansätze / Instrumente im Bereich des Personalmanagements? Hiermit bin ich...“)



Bei der Betrachtung nach Statusgruppen und Geschlecht zeigt sich wiederum, dass die Vereinbarung von Beruf und Familie die höchsten Zufriedenheitswerte verbuchen kann. Auch bei den (männlichen) Beamten, die vergleichsweise weniger zufrieden mit den aufgeführten Instrumenten sind, ist hier mit 69,9 % eher/weitgehend/sehr zufrieden ein hoher Zufriedenheitswert zu verzeichnen (19,6 % sind gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden).

Bei den Maßnahmen zur Gesundheitsförderung gibt es kaum Unterschiede zwischen Beamtinnen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Jeweils ca. 55 % sind eher/weitgehend/sehr zufrieden. Der Anteil der männlichen Beamten, die eher/weitgehend/sehr zufrieden sind, liegt darunter, bei 49,1 %.

Bei den Beurteilungen ist zwischen dienstlichen Beurteilungen als Leistungsbewertung der Beamten zu unterscheiden und Beurteilungen im Rahmen der Vergabe z.B. von Leistungszulagen im Arbeitnehmerbereich.<sup>108</sup>

Im Beamtenbereich sollten dienstliche Beurteilungen in einem gewissen zeitlichen Abstand die Regel sein. Die Bremischen Regelungen sehen vor, dass Beamte vor einer Beförderung und wenn es die dienstlichen oder persönlichen Verhältnisse erfordern, zu beurteilen sind (§ 59 Bremisches Beamten-gesetz). § 59 ist gleichzeitig die Ermächtigungsgrundlage für den Senat, das Verfahren durch Rechtsverordnung zu regeln. Umgesetzt wird diese Ermächtigung mit der Bremischen Beurteilungsverordnung (BremBeurtV).<sup>109</sup>

<sup>108</sup> Über die Verbreitung von Leistungszulagen im Arbeitnehmerbereich in der Kernverwaltung und den betrachteten ausgegliederten Bereichen liegen der Autorin keine Informationen vor.

<sup>109</sup> Vgl. Änderung der BremBeurtV vom 21.07.2015. Bislang war ein Regelbeurteilungssystem für alle Beamtinnen und Beamten vorgesehen und es gab nur einen Beurteilenden (i.d.R. die/der direkte Vorgesetzte; die/der Dienstvorgesetzte (Dienststellenleitung) konnte sich die Beurteilung vorbehalten). Die Rechtsverordnung sieht vor, dass die obersten Dienstbehörden für ihren Zuständigkeitsbereich Beurteilungsrichtlinien erlassen können, die auf die unterschiedlichen Fachrichtungen zugeschnitten sind. Der Senat hat sich jedoch vorbehalten, die Beurteilungsrichtlinien für die Fachrichtung Allgemeine Dienste - da diese in allen Ressorts vertreten sind - selbst zu regeln. Die Polizei und

Ob sich die Angaben der Arbeitnehmer auf ein standardisiertes Leistungsbeurteilungs- und Leistungsbewertungssystem beziehen, oder eher auf in Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern geäußerten Beurteilungen, die keinen einheitlichen Bewertungsmaßstab als Grundlage haben, müsste bereichsspezifisch betrachtet werden.

Beamtinnen und Beamte haben zwar fast gleichermaßen persönliche Erfahrungen mit Beurteilungen, sie sind aber unterschiedlich mit diesem Instrument zufrieden: Mit 53,1 % gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden, ragen die männlichen Beamten heraus, der entsprechende Wert bei den Beamtinnen liegt bei 38,0 %. Wie vermutet, liegt der Anteil der Arbeitnehmer, die mit Beurteilungen keine Erfahrung haben, deutlich höher als bei den Beamten: bei einem Viertel.

MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gespräche sind ein Instrument der Personalentwicklung. Dabei sollen regelmäßig geplante, inhaltlich vorbereitete und vertrauliche Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen stattfinden. Ziel soll sein, sich durch eine offene und transparente Kommunikationsstruktur über Themen wie Arbeitsinhalte und Prozesse, Führung und Zusammenarbeit, Persönliche und berufliche Entwicklung gemeinsam zu verständigen.<sup>110</sup> Ob sich die Angaben der Beschäftigten auf standardisierte Gespräche in diesem Sinne oder eher auf informelle Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Arbeitsalltag beziehen, müsste gegebenenfalls auch bereichsspezifisch betrachtet werden.

Bei den MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gesprächen lassen sich eher Unterschiede zwischen den Geschlechtern als zwischen Statusgruppen erkennen: Frauen sind generell etwas zufriedener als Männer.

Mit der Förderung der Chancengleichheit sind jeweils rd. 63 % der Beamtinnen und Arbeitnehmerinnen eher/weitgehend/sehr zufrieden. Dagegen fällt der Wert bei den Männern ab: 55,5 % der Arbeitnehmer sowie 52,7 % der Beamten geben an, dass sie hiermit eher/weitgehend/sehr zufrieden sind.

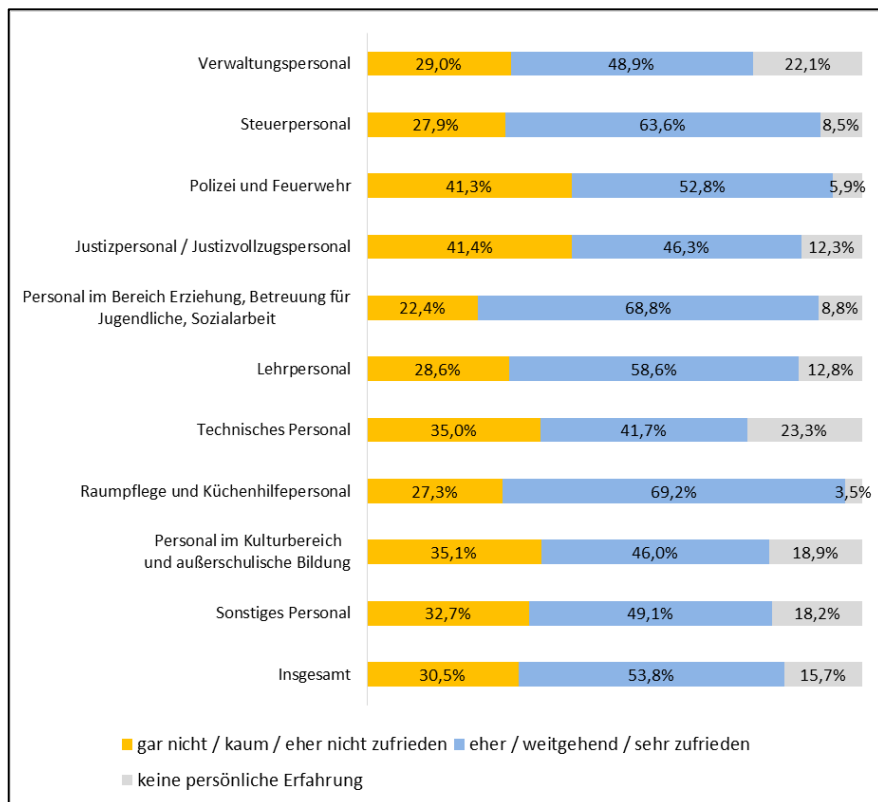
Inwieweit die beschriebenen Unterschiede in den Statusgruppen mit der Zugehörigkeit zu Personalgruppen zu erklären ist oder ob noch andere Aspekte eine Rolle spielen, müsste genauer betrachtet werden. Im Folgenden wird daher die Zufriedenheit mit den Instrumenten nach Personalgruppen dargestellt. Dabei werden die Werte wiederum zusammenfassend dargestellt.

---

der Justizvollzugsdienst haben eigene Richtlinien. Die Beurteilungsrichtlinien Allgemeine Dienste wurden zeitgleich mit der Beurteilungsverordnung geändert. Danach gibt es zukünftig ein mehrstufiges Beurteilungsverfahren (Erst- und Zweitbeurteiler/-innen) sowie die Wahlmöglichkeit der Ressorts, ob in ihren Bereichen regelmäßig (alle drei Jahre - bei der Polizei alle zwei Jahre) oder nur aus besonderem Anlass beurteilt werden soll.

<sup>110</sup> Der Senator für Finanzen (2004): Das Mitarbeiter-Vorgesetzten Gespräch. Ein Leitfaden für die Praxis. Freie Hansestadt Bremen, Dezember 2004.

**Abb. 163: Zufriedenheit mit MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gesprächen nach Personalgruppen**  
 („Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)

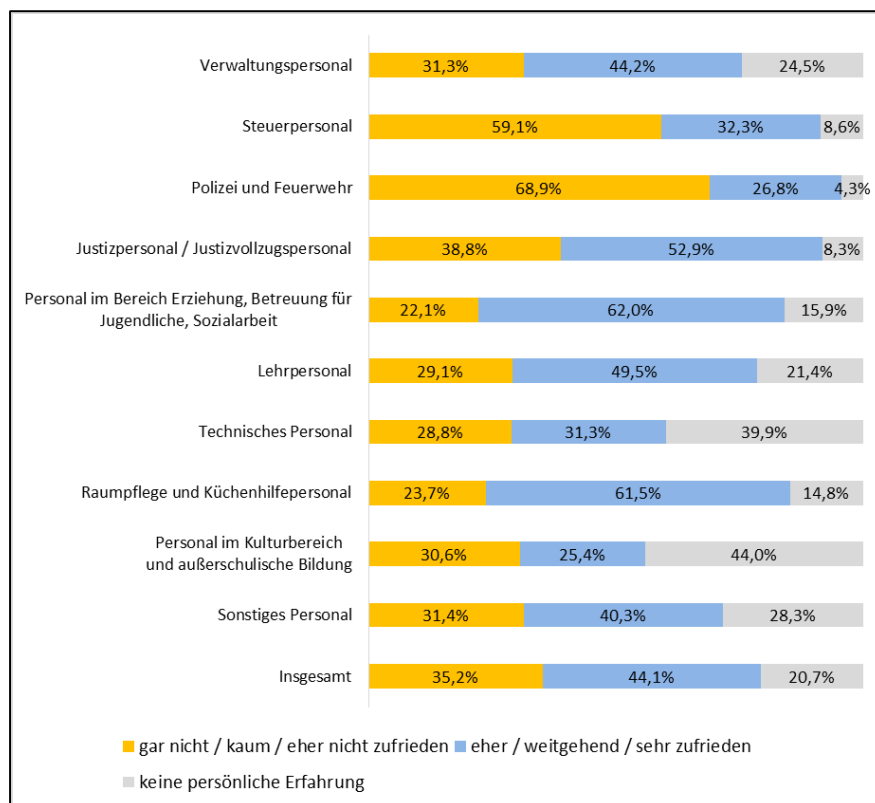


Mehr als die Hälfte der Beschäftigten ist mit MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gesprächen zufrieden. Knapp ein Drittel der Beschäftigten (30,5 %) ist gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden. Die Spanne reicht vom Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit mit 22,4 % bis zu Polizei und Feuerwehr sowie Personal im Bereich Justiz-/Justizvollzug mit jeweils rund 41 %. Der Anteil der eher/weitgehend/sehr Zufriedenen reicht von 41,7 % beim Technischen Personal bis 68,8 % beim Erziehungspersonal sowie 69,2 % beim Raumpflege- und Küchenhilfepersonal.



**Abb. 164: Zufriedenheit mit MitarbeiterInnenbeurteilung nach Personalgruppen**

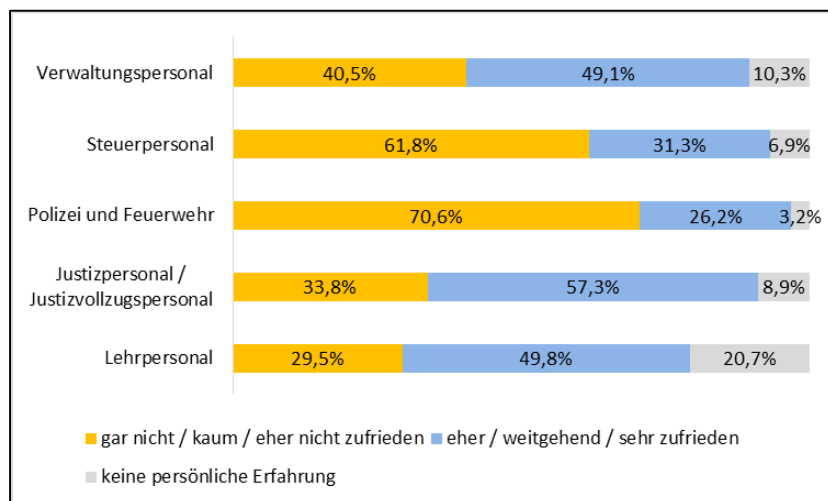
(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)



Beim Steuerpersonal sowie bei Polizei und Feuerwehr liegen die Anteile derjenigen, die mit MitarbeiterInnenbeurteilungen gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden sind, am höchsten (59,1 % Steuerpersonal, 68,9 % Polizei und Feuerwehr). Dies hat, wie das nächste Schaubild zeigt, nichts mit dem unterschiedlich hohen Beamtenteil in den Personalgruppen zu tun, sondern ist vermutlich eher auf die Ausgestaltung der Beurteilungssysteme oder auf unterschiedliche Rahmenbedingungen in den einzelnen Bereichen zurückzuführen.

**Abb. 165: Zufriedenheit mit MitarbeiterInnenbeurteilung Beamte nach ausgewählten Personalgruppen**

(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)



Das Schaubild zeigt die Zufriedenheit mit MitarbeiterInnenbeurteilung für Beamte in fünf Bereichen. Die Spanne derer, die gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden sind bzw. umgekehrt eher/weitgehend/sehr zufrieden sind, geht weit auseinander. Am zufriedensten, gemessen an eher/weitgehend/sehr zufrieden, sind das Justiz-/ Justizvollzugspersonal (57,3 %), das Lehrpersonal (49,8 %) und das Verwaltungspersonal (49,1 %),

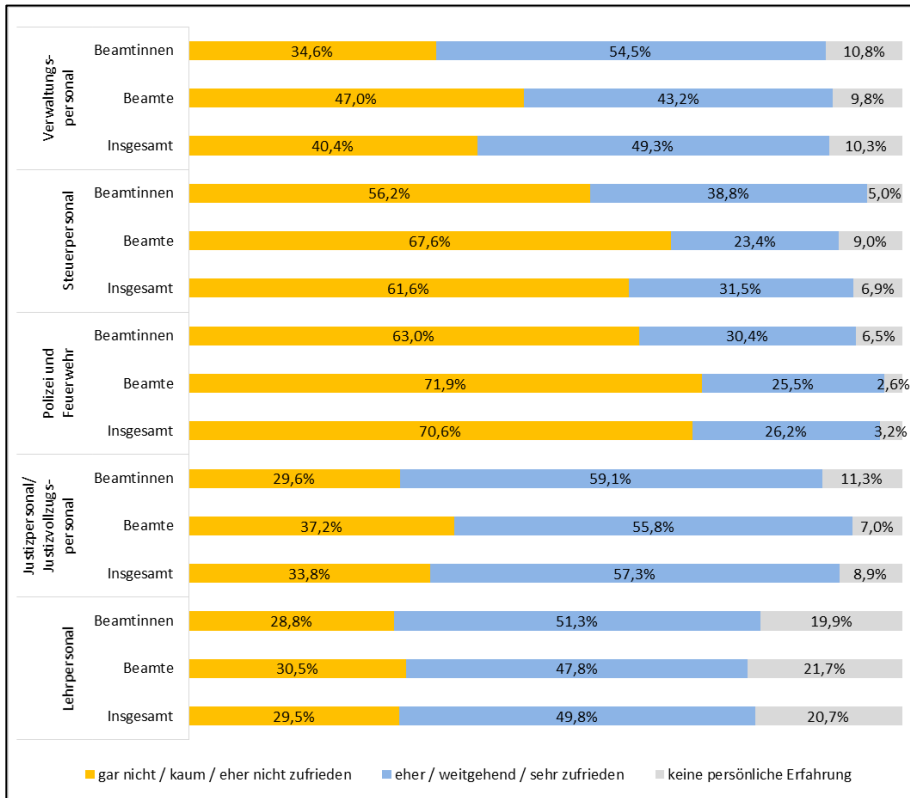
wobei diese Personalgruppen, insbesondere das verbeamtete Lehrpersonal auch einen nennenswerten Anteil von Beschäftigten aufweist, die keine persönliche Erfahrung mit diesem Instrument haben. Das Steuerpersonal (31,3 %) und das Personal bei Polizei und Feuerwehr (26,2 %) weisen die geringsten Zufriedenheitswerte auf.<sup>111</sup>

<sup>111</sup> Die Zufriedenheitsäußerungen mit den Beurteilungsverfahren verdeutlichen in Zusammenhang mit der Einschätzung der eigenen Leistungsbeiträge (vgl. Abb. 123 und Abb. 124) die Widersprüche, die mit Leistungsbeurteilungen gemeinhin verbunden sind. Auch wenn von den meisten Beschäftigten das Leistungsprinzip anerkannt wird, und nicht nach Leistung differenzierte Anerkennung (in Form von Personalentwicklungsmaßnahmen, Aufstieg, Entgeltsteigerung) als ungerecht empfunden wird (siehe auch die Differenz in Bezug auf das Merkmal „Chancengleichheit“), kann andererseits die Thematisierung von Leistung und daraus abgeleitete Maßnahmen sowohl als Kritik am eigenen Arbeits- und Berufsethos wahrgenommen werden als auch als Infragestellung des eigenen Leistungsbeitrags für die Organisations-

Im Folgenden wird die Tabelle noch nach Geschlecht untergliedert:

**Abb. 166: Zufriedenheit mit MitarbeiterInnenbeurteilung Beamte nach ausgewählten Personalgruppen und Geschlecht**

(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)

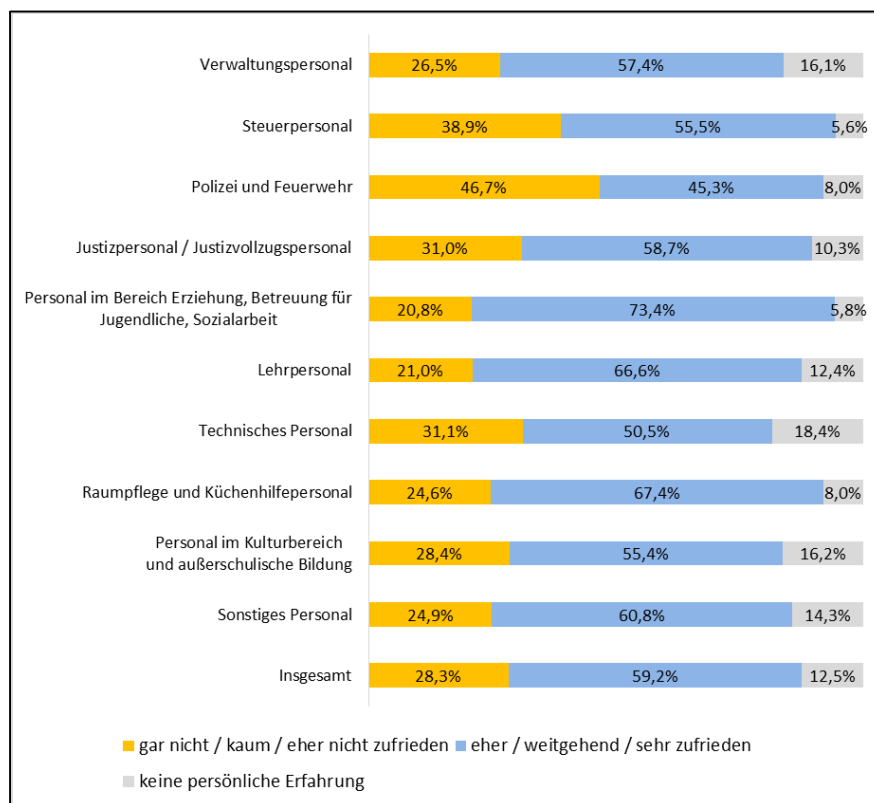


Die Auswertung zeigt einen Geschlechtereffekt: Frauen geben in allen Personalgruppen an, mit dem Instrument der MitarbeiterInnenbeurteilung zufriedener zu sein als ihre männlichen Kollegen. Am ausgeprägtesten ist dieser Unterschied beim Verwaltungspersonal (11,3 %-Punkte Unterschied bei eher/weitgehend/sehr zufrieden) sowie beim Steuerpersonal (15,4 %-Punkte Unterschied).

einheit; vgl. Schmidt, Werner / Müller, Andrea / Trittel, Nele, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2011): Der Konflikt um die Tarifreform des öffentlichen Dienstes, Projekt „Begleitforschung zur Entgeltreform im öffentlichen Dienst (mit Schwerpunkt Kommunen Nordrhein-Westfalens)“ Projekt-Nr. S-2008-195-2, Tübingen, März 2011, S. 172ff.

**Abb. 167: Zufriedenheit mit der Förderung der Chancengleichheit nach Personalgruppen**

(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)



Gefragt wurde auch ganz allgemein nach der Förderung der Chancengleichheit. 59,2 % der Beschäftigten sind insgesamt eher/weitgehend/sehr zufrieden, 28,3 % sind gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden und 12,5 % geben an, keine persönliche Erfahrung hiermit zu haben.

Der Begriff Chancengleichheit meint allgemein gleiche Zugangs-, Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für alle ohne Rücksicht auf Herkunft und soziale Verhältnisse. Dies beinhaltet keine Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, sozialer Herkunft, ethnischer Zugehörigkeit, Alter, Behinderung oder anderer persönlicher Merkmale.<sup>112</sup> Im Arbeitskontext ist die andere Seite der Chancengleichheit die Leistungsgerechtigkeit im Hinblick auf Aufstiegsmöglichkeiten, Personalentwicklung und allgemein organisationaler Teilhabe.

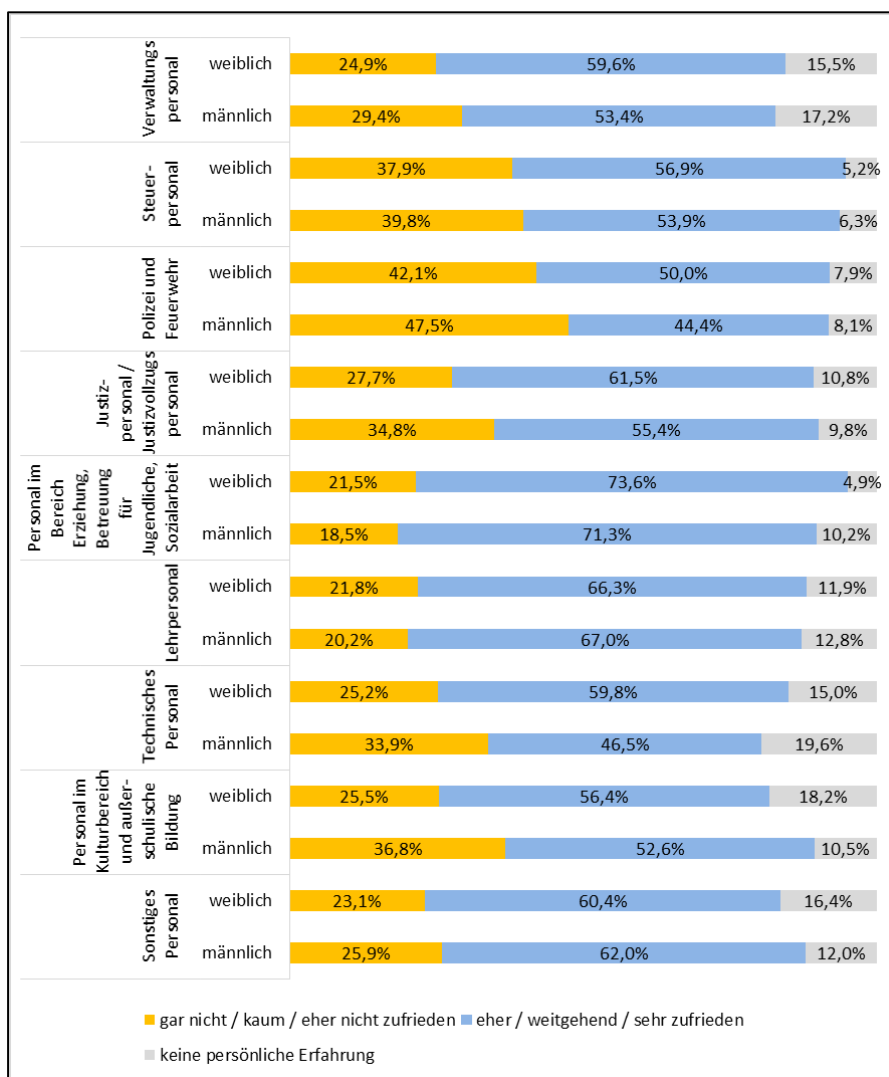
Im Hinblick auf die Zufriedenheit mit Chancengleichheit zeigen sich wiederum deutliche Unterschiede zwischen den Personalgruppen. Beim Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit, mit einem sehr hohen Frauenanteil, wird mit 73,4 % für eher/weitgehend/sehr zufrieden der höchste Wert erreicht. Polizei und Feuerwehr (46,7 % gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden) sowie das Steuerpersonal (38,9 % gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden) sind wiederum die beiden Personalgruppen mit den höchsten Unzufriedenheitswerten im Vergleich der Personalgruppen.

Da der Aspekt der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern bei Chancengleichheit eine große Rolle spielt, wird wiederum die gleiche Auswertung differenziert nach Geschlecht dargestellt:

<sup>112</sup> Durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) erhalten die durch das Gesetz geschützten Personen Rechtsansprüche gegen Arbeitgeber und Private, wenn diese ihnen gegenüber gegen die gesetzlichen Diskriminierungsverbote verstoßen. Ziel ist es nach § 1 AGG „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität...(zu)... verhindern und beseitigen...“.

**Abb. 168: Zufriedenheit mit der Förderung der Chancengleichheit nach Personalgruppen und Geschlecht**

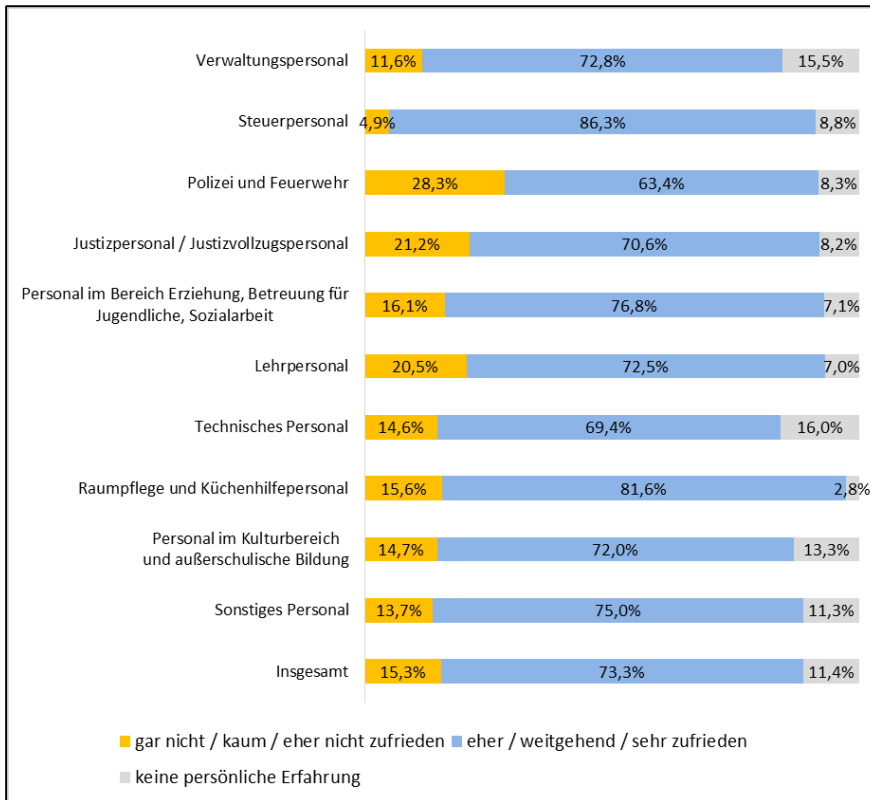
(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)



Ergebnis: Es gibt Unterschiede zwischen Frauen und Männern innerhalb der Personalgruppen: Frauen sind generell etwas zufriedener mit dem Einsatz/den Instrumenten im Bereich Chancengleichheit, Männer etwas unzufriedener. Die Unterschiede sind allerdings nicht besonders ausgeprägt (Ausnahme Technisches Personal). Die Zugehörigkeit zu Personalgruppen spielt eine große Rolle für die Zufriedenheitsbewertung von Chancengleichheit.

**Abb. 169: Zufriedenheit mit der Vereinbarung von Beruf und Familie nach Personalgruppen**

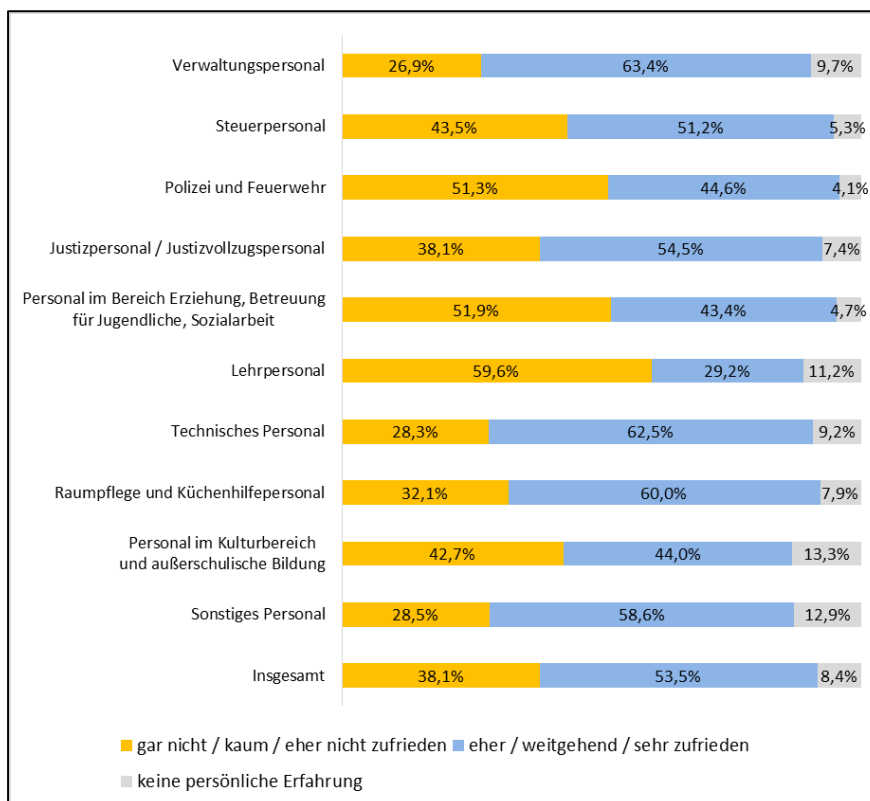
(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)



Bei der Vereinbarung von Beruf und Familie sind hohe Zufriedenheitswerte zu verzeichnen. Dies gilt für alle Personalgruppen, insbesondere für das Steuerpersonal (86,3 % eher/ weitgehend/sehr zufrieden; 4,9 % gar nicht/kaum/ eher nicht zufrieden). Allerdings weisen Bereiche, bei denen vergleichsweise unregelmäßigere Arbeitszeiten vorkommen (Polizei und Feuerwehr, Justizpersonal / Justizvollzugspersonal sowie Lehrpersonal) etwas höhere Werte bei gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden auf (höchster Wert bei Polizei und Feuerwehr mit 28,3 %).

**Abb. 170: Zufriedenheit mit Maßnahmen zur Gesundheitsförderung nach Personalgruppen**

(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)

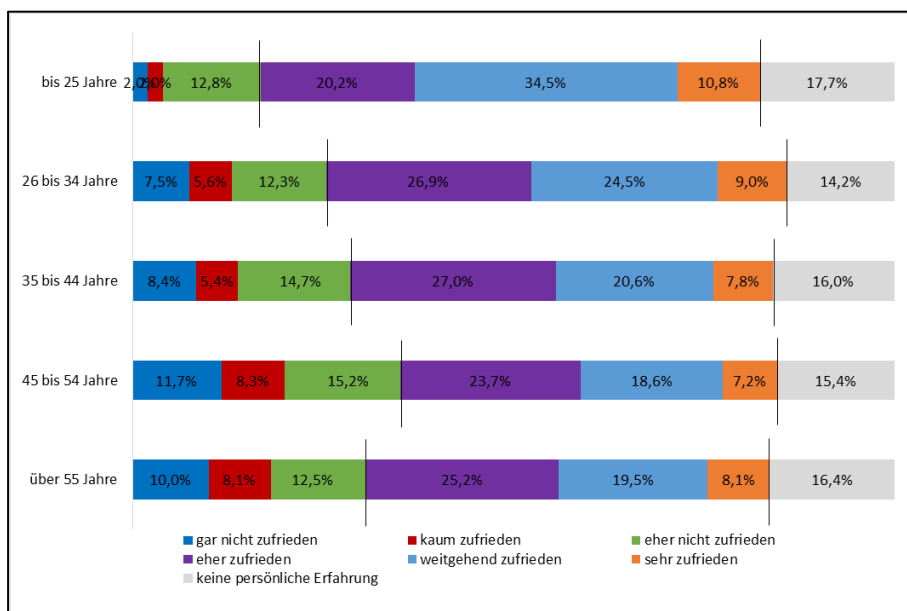


Bei den Maßnahmen zur Gesundheitsförderung fällt im Vergleich die Zufriedenheit der Beschäftigten ab, die in Erziehungs-, Sozial- und Bildungsberufen tätig sind (eher/weitgehend/sehr zufrieden: Lehrpersonal: 29,2 %, Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit: 43,4 %, Kulturbereich und außerschulische Bildung: 44,0 %). 44,6 % eher/weitgehend/sehr zufrieden beim Personal der Polizei und Feuerwehr, ist im Vergleich der restlichen Personalgruppen der niedrigste Wert.

Die Zufriedenheit mit diesem personalpolitischen Instrument ist teilweise ein umgekehrtes Abbild des Belastungsgefühls. So ist das Lehrpersonal, das angibt am meisten belastet zu sein, mit Gesundheitsförderung am wenigsten zufrieden. Das Verwaltungspersonal, das im Vergleich der Personalgruppen am wenigsten belastet ist, ist mit Gesundheitsförderung dagegen am zufriedensten. Auch das Raumpflege- und Küchenhilfepersonal sowie das Technische Personal, die im Vergleich der Personalgruppen „mittlere Belastungswerte“ zeigen, sind mit Gesundheitsförderung vergleichsweise zufrieden. Hier spielen vermutlich auch vorhandene Normen und Arbeitsschutzstandards eine Rolle.

Zur Vervollständigung des Bildes erfolgt im Folgenden eine Betrachtung der Zufriedenheit mit den Ansätzen/Instrumenten des Personalmanagements nach Altersgruppen. Bei Vereinbarung von Beruf und Familie, der Förderung der Chancengleichheit sowie Gesundheitsförderung, wird zudem innerhalb der Altersgruppen noch einmal nach Geschlecht differenziert.

**Abb. 171: Zufriedenheit mit MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gesprächen nach Altersgruppen**  
 („Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)

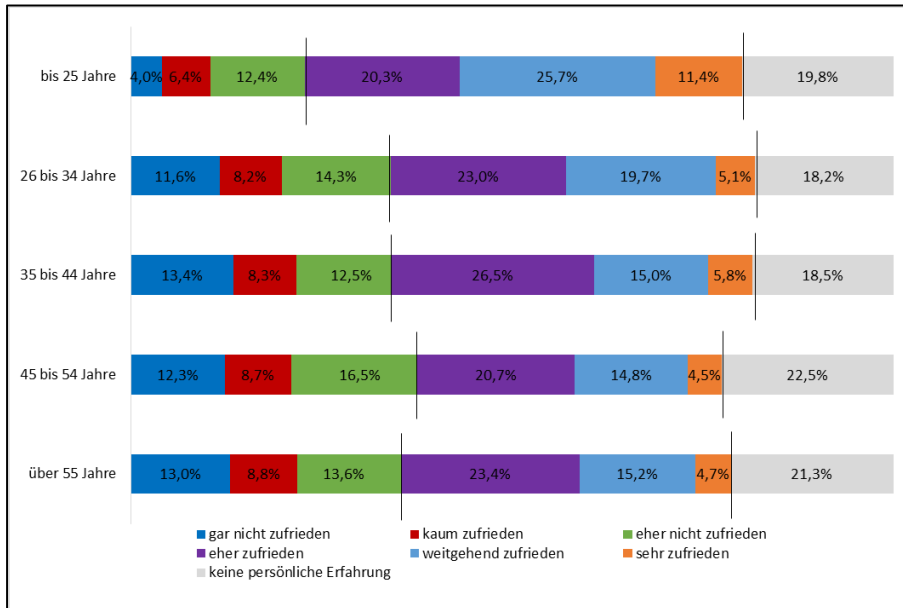


Bei der Zufriedenheit mit MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gesprächen ist ein Alterseffekt festzustellen. Die Zufriedenheit (eher/weitgehend/sehr zufrieden) sinkt mit zunehmendem Alter, mit Ausnahme der über 55-Jährigen. In der Altersgruppe 45 bis 54 Jahre geben 35,2 % an, gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden zu sein, 49,5 % sind eher/weitgehend/sehr zufrieden.

Auch wenn in dieser Befragung nur pauschal die Zufriedenheit abgefragt werden konnte, geben die kombinierten Werte von gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden und keine persönliche Erfahrung doch Hinweise darauf, dass hier Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung des Instrumentes bestehen könnten, gerade wenn man MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gespräche als Instrument der Personalführung und Personalentwicklung begriff.

**Abb. 172: Zufriedenheit mit MitarbeiterInnenbeurteilung nach Altersgruppen**

(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)

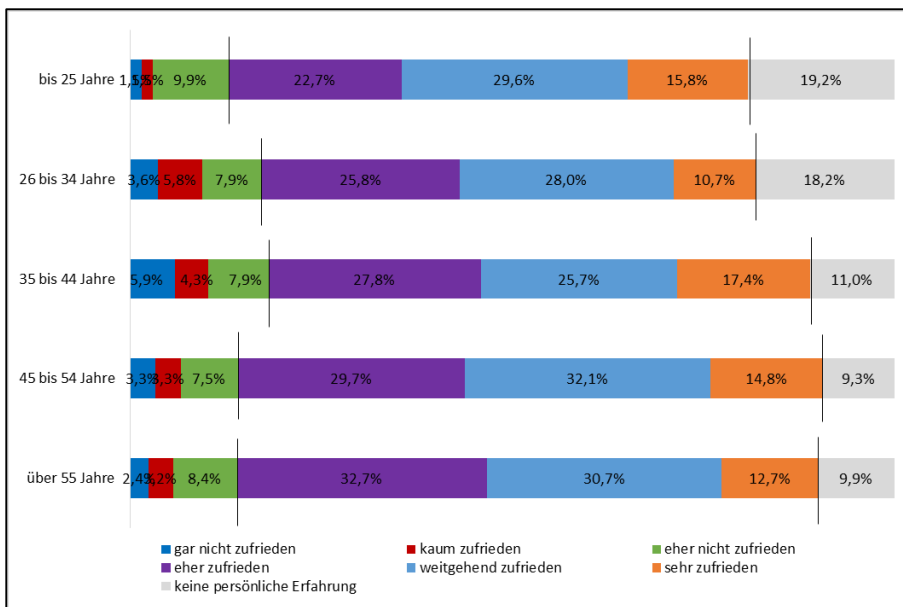


Die beschriebenen Alterseffekte bei der Zufriedenheit mit MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gesprächen zeigen sich auch bei der Zufriedenheit mit dem Instrument der MitarbeiterInnenbeurteilung. Die Anteile bei eher/weitgehend/sehr zufrieden sinken demgegenüber, die Anteile bei keine persönliche Erfahrung steigen jeweils.

Auch hier gilt: Zufriedenheitsurteile mögen kein alleiniges geeignetes Kriterium für die Sinnhaftigkeit und Qualität der Ausgestaltung der einzelnen Instrumente sein. Als Personalführungsinstrument ergibt sich jedenfalls bei MitarbeiterInnenbeurteilung aus Sicht der Beschäftigten ein geteiltes Bild.

**Abb. 173: Zufriedenheit mit Vereinbarung von Beruf und Familie nach Altersgruppen**

(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)

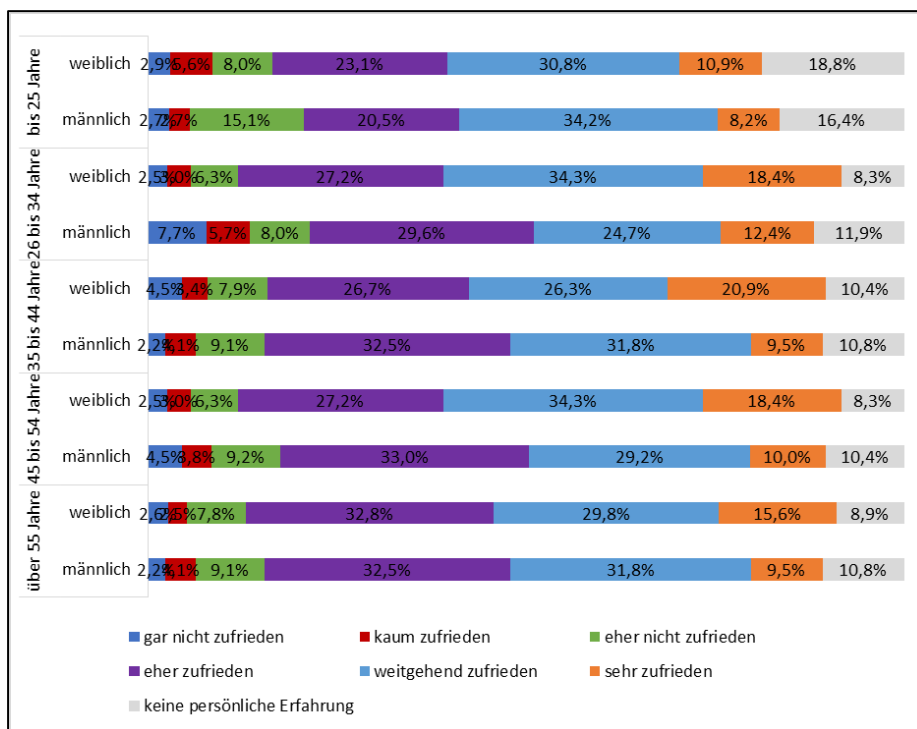


Auch in der Betrachtung der Altersgruppen zeigt sich die hohe Zufriedenheit mit der Vereinbarung von Beruf und Familie. In den Altersgruppen 26 bis 34 Jahre und 35 bis 44 Jahre, bei denen sich viele Beschäftigten in der Familiengründungsphase befinden dürften, ist der Anteil der gar nicht/kaum/eher nicht Zufriedenen wie zu erwarten etwas höher.

Hier treffen berufliche und familiäre Ansprüche und Herausforderungen aufeinander; daraus resultierende Spannungen sind gegebenenfalls auch durch Maßnahmen zur Vereinbarung von Beruf und Familie nur in gewissem Maße aufzulösen. Inwieweit sich Männer und Frauen in ihrer Zufriedenheit unterscheiden, zeigt das nächste Schaubild:

**Abb. 174: Zufriedenheit mit Vereinbarung von Beruf und Familie nach Altersgruppen und Geschlecht**

(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich ...“)

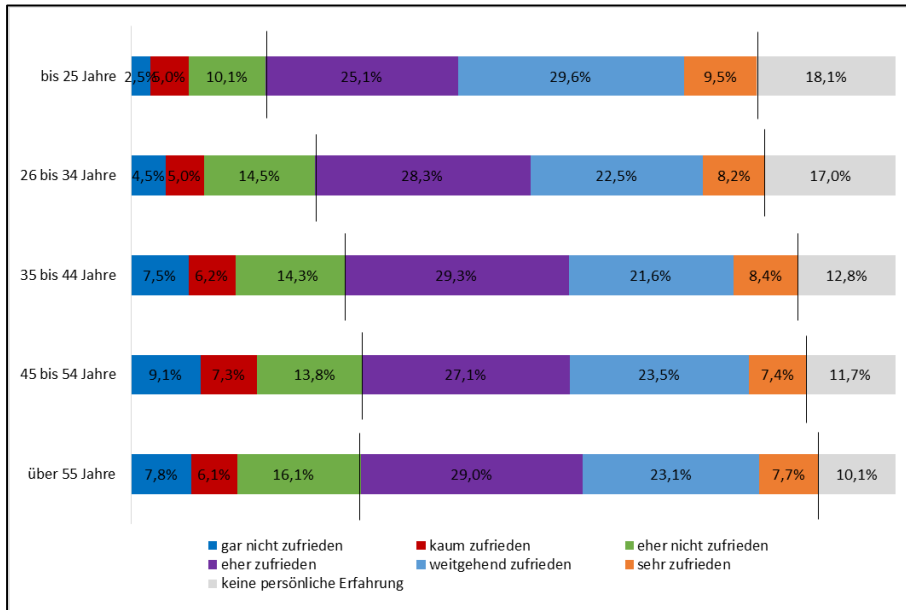


Bei generell hohen Zufriedenheitswerten zeigt sich, dass Frauen mit der Vereinbarung von Beruf und Familie zufriedener sind als Männer. Umgekehrt gilt entsprechend: Männer sind mit der Vereinbarung von Beruf und Familie unzufriedener als Frauen; dies ist in den Altersgruppen 26 bis 34 Jahre, 35 bis 44 Jahre und 45 bis 54 Jahre zu sehen.



**Abb. 175: Zufriedenheit mit Förderung der Chancengleichheit nach Altersgruppen**

(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)

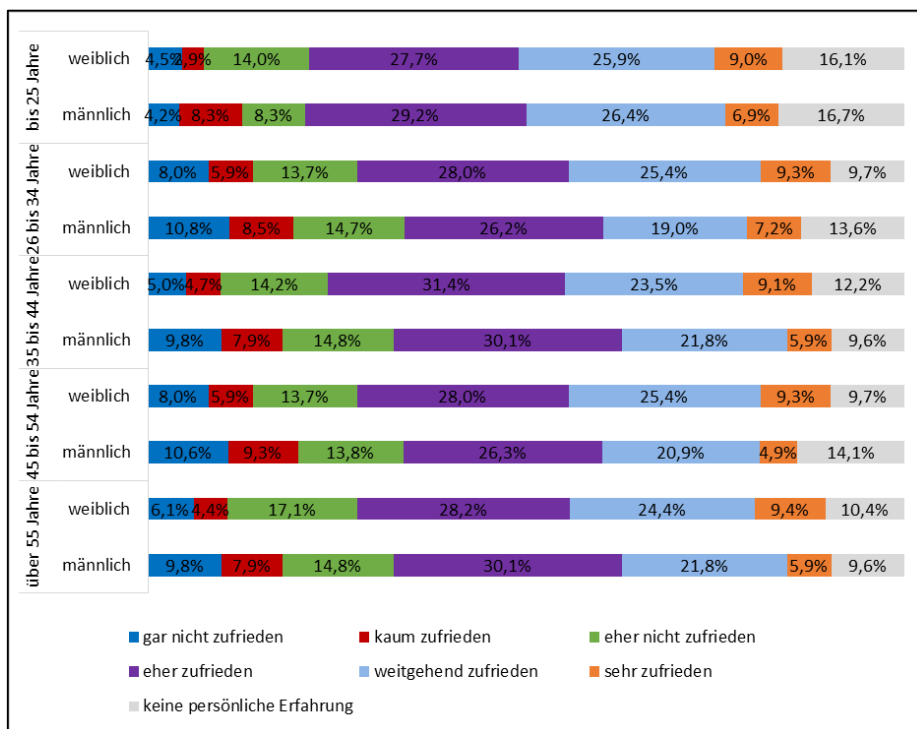


Bei der Zufriedenheit mit der Förderung der Chancengleichheit nach Alter liegen die Werte in den drei Altersgruppen ab 35 Jahre sehr nahe beieinander (58 – 60 % bei eher/weitgehend/sehr zufrieden). Auch die Werte in den beiden Altersgruppen bis 34 Jahre passen in dieses Bild, lässt man den Anteil derjenigen, die keine persönliche Erfahrung angeben, außer Acht.

Das nächste Schaubild zeigt, inwieweit sich Männer und Frauen in ihrer Zufriedenheit bezüglich der Förderung der Chancengleichheit unterscheiden:

**Abb. 176: Zufriedenheit mit Förderung der Chancengleichheit nach Altersgruppen und Geschlecht**

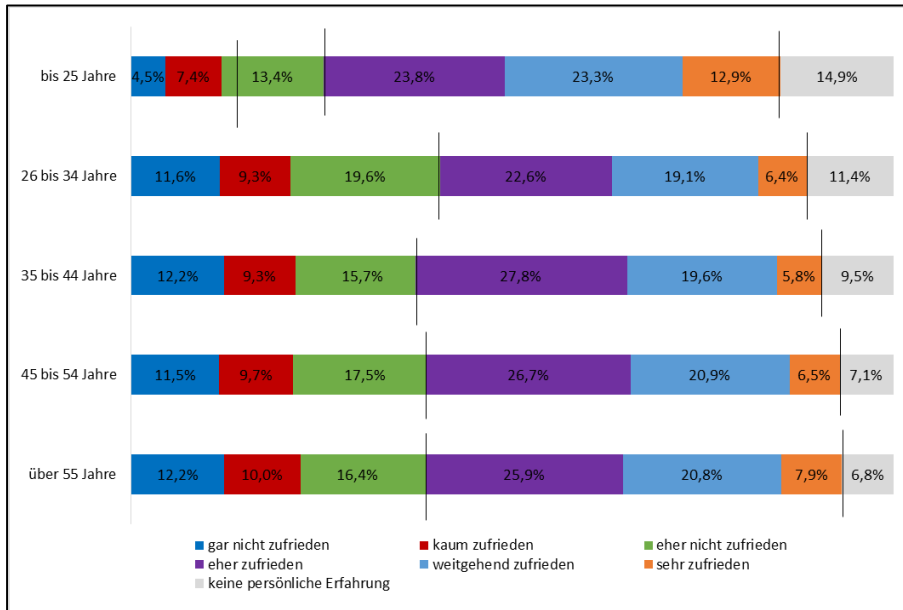
(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)



Auch hier zeigt sich, dass die männlichen Beschäftigten in den Altersgruppen ab 26 Jahre unzufriedener mit der Förderung der Chancengleichheit sind als Frauen (Prozentanteile bei gar nicht/kaum/eher nicht zufrieden).

**Abb. 177: Zufriedenheit mit Gesundheitsförderung nach Altersgruppen**

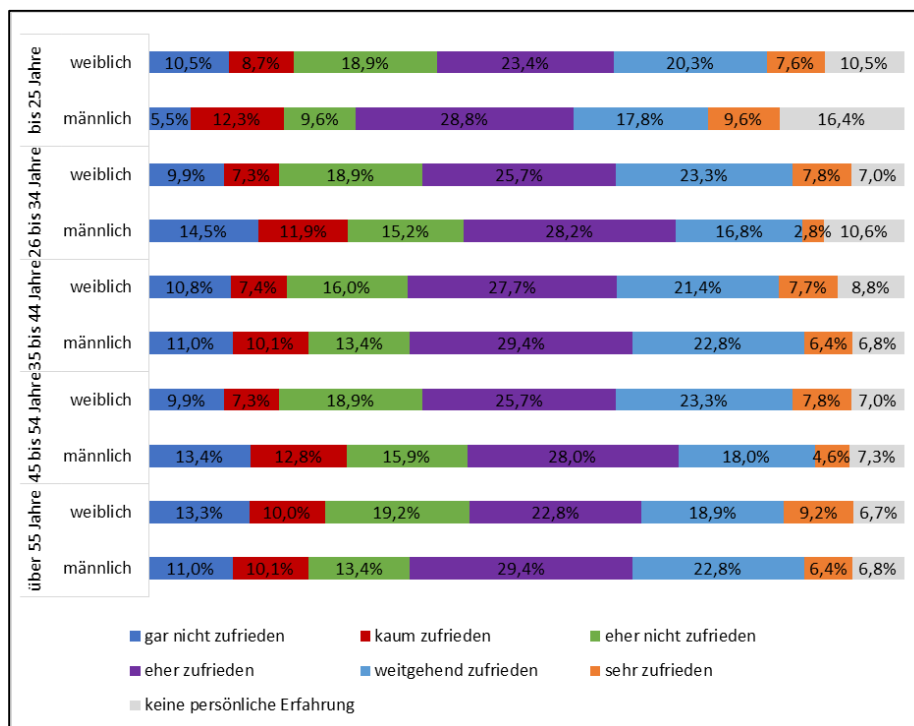
(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)



Bei der Gesundheitsförderung liegen die Werte in den Altersgruppen ab 35 Jahre sehr nahe beieinander. Zunehmendes Alter (die unter 34-Jährigen außer Betracht gelassen) hat also generell keinen Effekt auf die Beurteilung der Gesundheitsförderung.

**Abb. 178: Zufriedenheit mit Gesundheitsförderung nach Altersgruppen**

(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz...? Hiermit bin ich...“)

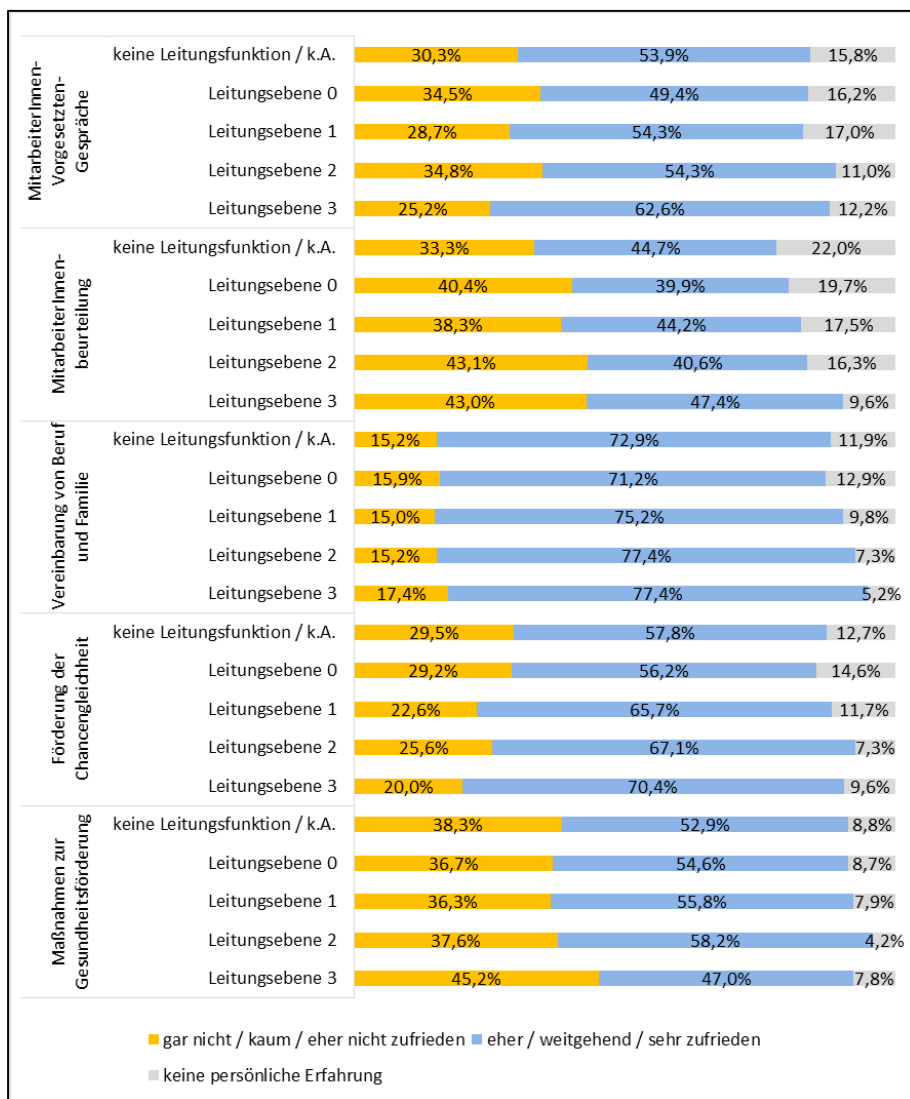


Die Darstellung nach Altersgruppen und Geschlecht gibt keinen Hinweis darauf, dass es möglicherweise einen Geschlechtereffekt gibt.

Das Kapitel schließt im Folgenden mit der Betrachtung der Zufriedenheit mit den Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements nach Leitungsebenen ab. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in der Befragung nicht danach gefragt werden konnte, ob die Führungskräfte die Instrumente aus Leitungssicht oder aus der Sicht als betroffene Beschäftigte beurteilen. Eventuell kommen hier gemischte Urteile zustande, die beide Perspektiven enthalten.

**Abb. 179: Zufriedenheit mit Ansätzen / Instrumenten des Personalmanagements nach Leitungsebenen**

(„Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz folgender Ansätze / Instrumente im Bereich des Personalmanagements? Hiermit bin ich...“)



Generell sinkt mit zunehmender Leitungsebene der Anteil derjenigen, die keine persönlichen Erfahrungen mit dem jeweiligen Instrument haben. Im Hinblick auf die Personalführungsinstrumente MitarbeiterInnen-Vorgesetzten-Gespräche und MitarbeiterInnenbeurteilung hat aber auch in den beiden höchsten Leitungsebenen 2 und 3 ca. jede zehnte Führungskraft diesbezüglich keine persönliche Erfahrungen. Generell zeigt sich: Je höher die Leitungsebene, desto größer ist der Anteil, der mit den Ansätzen/Instrumenten eher/weitgehend/sehr zufrieden ist (Ausnahme Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in Leitungsebene 3, die die Schulleitungen enthält).

### 3.3. Zusammenfassung

Bei der Bewertung der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin zeigt sich, dass die gewählten Items im Bereich der Personalpolitik die geringsten Zustimmungswerte erzielen: Fürsorglichkeit (44,4 %), Aktivitäten (39,3 %), Beteiligung (34,8 %). Bei den Externen Bezügen fällt der Vergleich zur Privatwirtschaft insgesamt zu Gunsten der Arbeitgeberin aus (61,9 %), die Empfehlung als Arbeitgeberin (55,5 %) und die Einschätzung der Außenwahrnehmung (49,8 %) fallen demgegenüber ab; hier sind die Beschäftigten geteilter Meinung. Die Zustimmungswerte (stimme eher/weitgehend/vollkommen zu) zur Wichtigkeit der Tätigkeit sind am ausgeprägtesten (82,8 %), an dritter Stelle der aufgeführten Items folgt Verbundenheit mit der Arbeitgeberin (59,3 %). Die Gesamtbewertung fällt leicht positiv aus: 56,4 % stimmen zu, dass die Freie Hansestadt Bremen eine sehr gute Arbeitgeberin ist. Bei einer Bewertung ist zu beachten, dass die Aussage bewusst „sehr gut“ enthält, die Aussage „gute“ Arbeitgeberin vermutlich höhere Zustimmungswerte ergeben hätte.

Insgesamt zeigen sich beim Bild der Beschäftigten von ihrer Arbeitgeberin zum Teil deutlich ausgeprägte Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen von Beschäftigten.

Es gibt einen Geschlechtereffekt: Frauen äußern eine höhere Zufriedenheit, sie haben ein positiveres Bild von der Arbeitgeberin als Männer. Worin dies genau begründet liegt, kann nicht abschließend geklärt werden. Der öffentliche Dienst könnte der Lebenssituation und den Erwartungen von Frauen allgemein eher entgegenkommen als denen von Männern (Stichworte: Vereinbarung von Beruf und Familie, Chancengleichheit im Hinblick auf Frauen und Männer). Zudem finden sich mit dem Erziehungspersonal in den Kitas sowie mit dem Raumpflege- und Küchenhilfepersonal zwei Bereiche, bei denen ein externer Bezug (bei den Kitas zu privaten Trägern, im Bereich Raumpflege- und Küchenhilfepersonal zu gegebenenfalls niedriger entlohnenden privaten Anbietern mit unsicheren Beschäftigungsverhältnissen) eventuell zu Gunsten der Freien Hansestadt Bremen ausfällt.

Bewertungen sind immer dynamisch zu sehen und hängen von den eigenen Erwartungen und den jeweiligen individuellen und gruppenbezogenen Anspruchsniveaus ab. Die personalpolitischen Strategien der letzten Jahre im Besoldungsbereich als Folge der Bemühungen um Haushaltskonsolidierung könnten dabei auf die Bewertung der Beamten unmittelbar durchschlagen. Sie wären demnach als Beurteilung spezifischer Aspekte der Personalpolitik vor dem Hintergrund bestimmter Erwartungen zu registrieren und könnten einen Teil der aufgezeigten Unterschiede erklären.

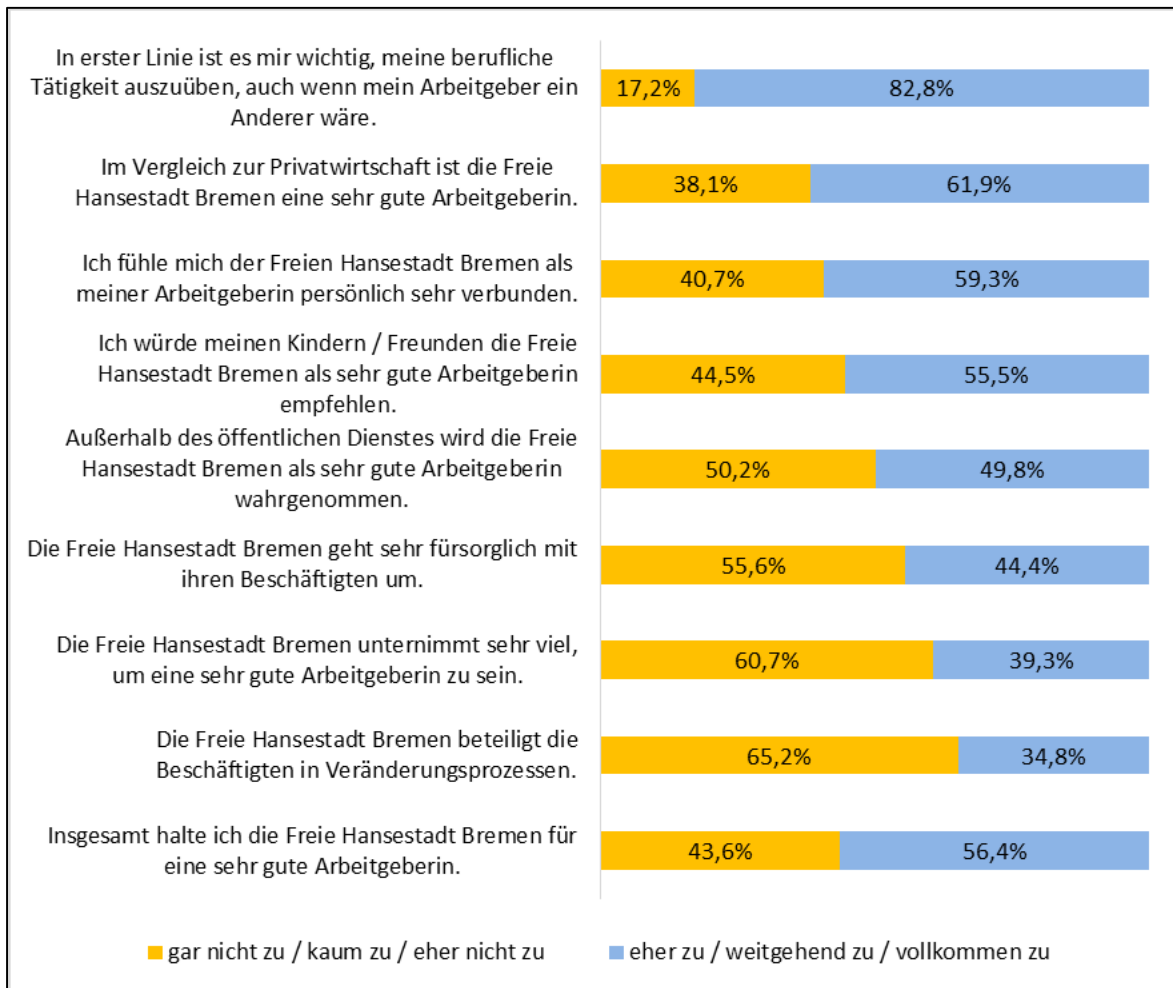
Die bloße Unterscheidung in Beamte und Arbeitnehmer ist allerdings nicht ausreichend, wie u.a. am Beispiel der Beurteilung der Beteiligung an Veränderungsprozessen gezeigt wurde. Hier spielt die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Personalgruppe eine entscheidende Rolle. Bewertungen hinsichtlich des Arbeitgeberbildes sind vermutlich eher als Ergebnisse einer komplexen Wechselbeziehung zu verstehen, bei der die Bewertung politischer Vorgaben und personalpolitischer Rahmensetzungen auf spezifische Anforderungen im Berufsfeld/Tätigkeitsbereich, ein spezifisches berufliches Selbstverständnis sowie personalgruppenspezifische Personalstrukturen trifft.

Die in diesem Abschnitt dargestellten Ergebnisse unterscheiden nach Geschlecht, Status- und Personalgruppen. Weitere Auswertungen könnten die dargestellten Ergebnisse gegebenenfalls vervollständigen (z.B. im Hinblick auf eine Differenzierung des Verwaltungspersonals oder eine differenzierte Auswertung nach Laufbahn- und Entgeltgruppen).

Im Folgenden werden die Ergebnisse noch einmal im Überblick dargestellt. Zunächst erfolgt eine zusammenfassende Darstellung für Insgesamt nach den Zustimmungswerten geordnet, anschließend nach Statusgruppen und Geschlecht. Der abschließende Blick gilt den Leitungsebenen.

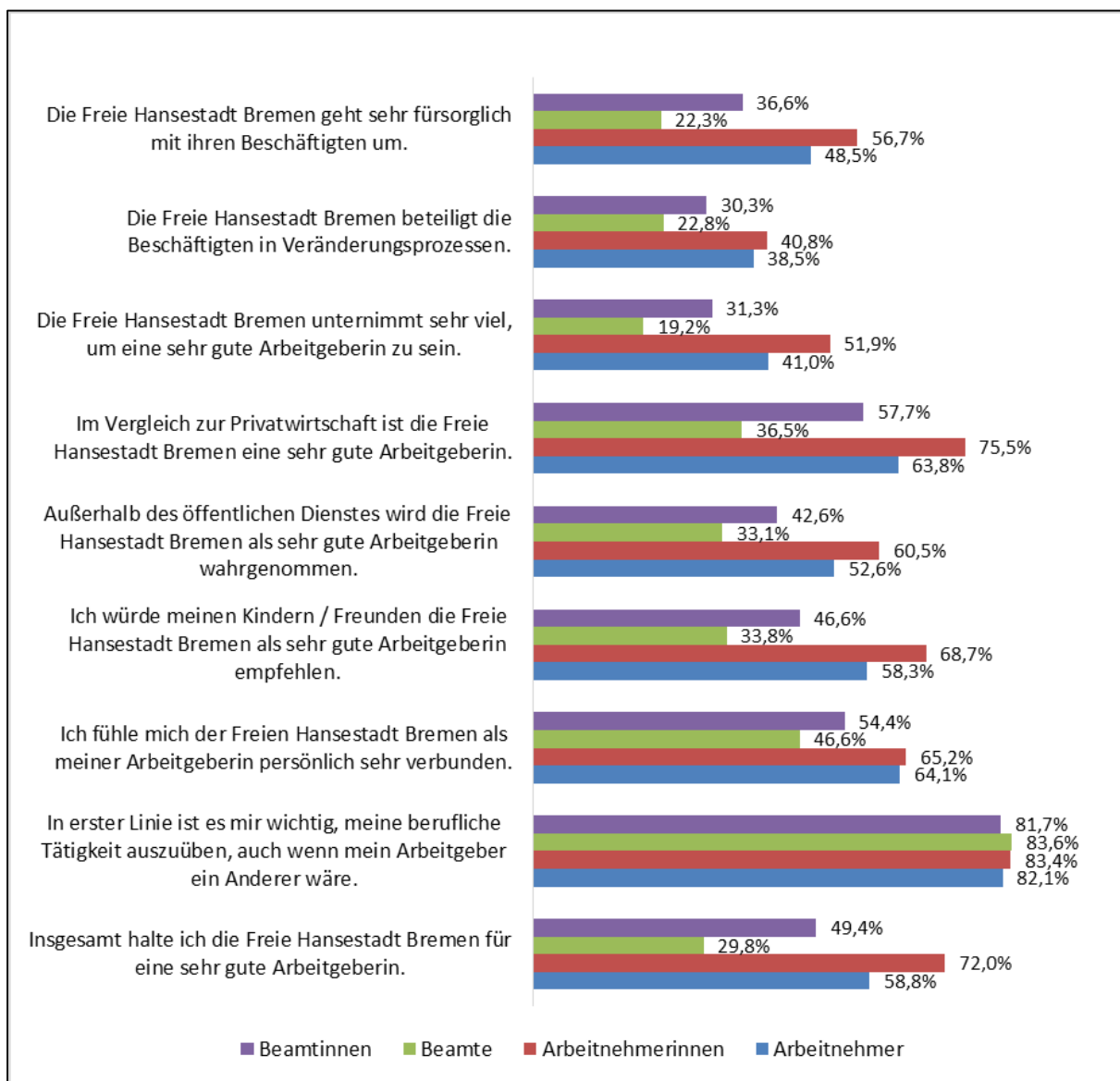
**Abb. 180: Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin: Zusammenfassende Darstellung für Insgesamt**

(„...Dieser Aussage stimme ich...“)



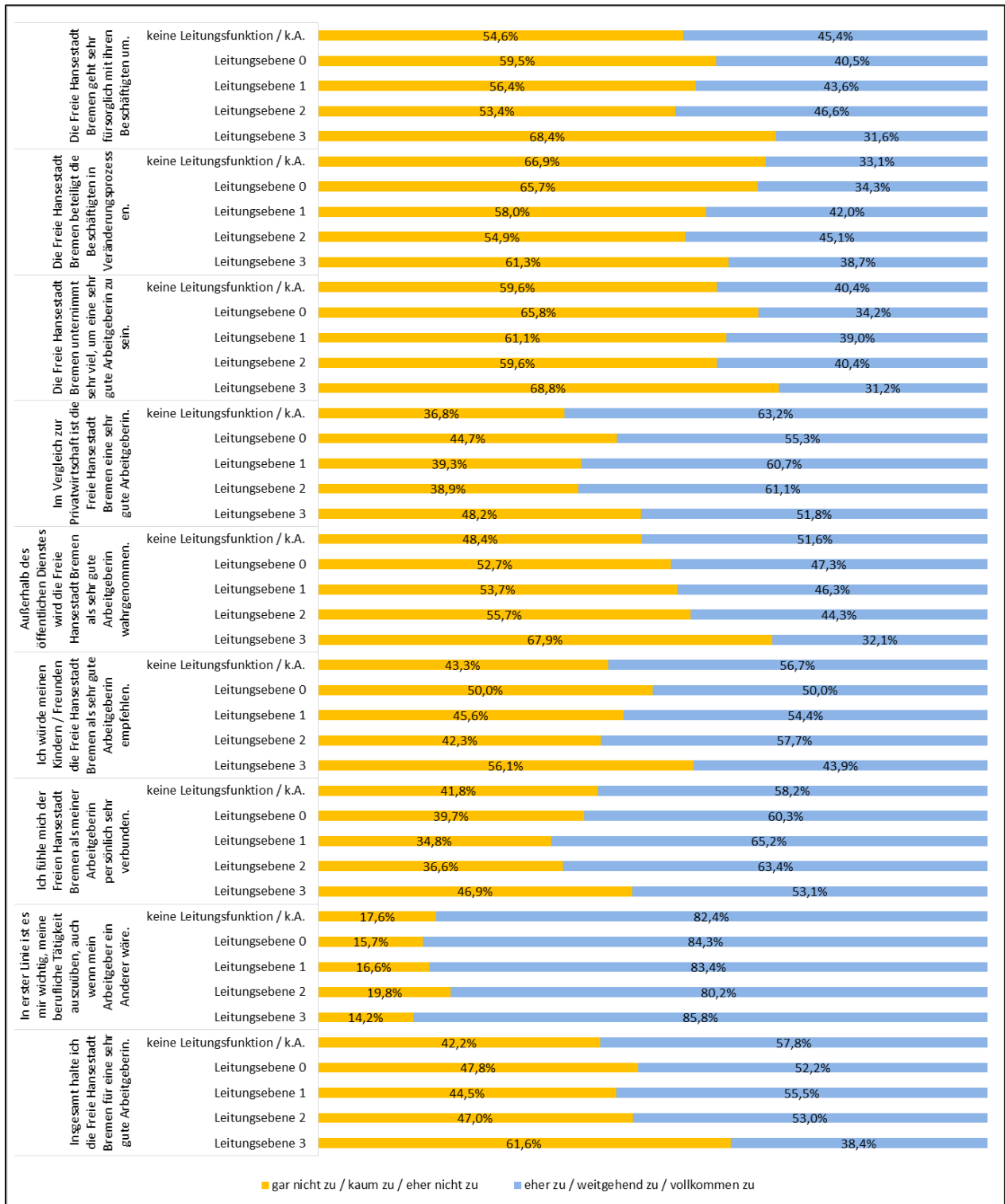
**Abb. 181: Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin: Zusammenfassende Darstellung nach Statusgruppen und Geschlecht**

(„...Dieser Aussage stimme ich...“) eher zu / weitgehend zu / vollkommen zu



## Abb. 182: Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin: Zusammenfassende Darstellung nach Leitungsfunktionen

(„...Dieser Aussage stimme ich...“)



## 4. Public Service Motivation

In der verwaltungswissenschaftlich ausgerichteten internationalen Forschung zum öffentlichen Sektor ist eine häufig diskutierte Frage, ob Beschäftigte im öffentlichen Dienst spezifische Werte und Motivationen aufweisen. Im angelsächsischen Raum ist so das Konzept der „Public Service Motivation“ ausgearbeitet worden (in der Folge PSM abgekürzt). PSM wird als multidimensionales Konstrukt begriffen, das rationale, normenbasierte und affektive Komponenten beinhaltet. Es werden daher verschiedene Dimensionen unterschieden, die als besonders bedeutsam für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst angesehen werden (Attraktivität von Politik/Politikgestaltung, Orientierung am Gemeinwohl, soziales Mitgefühl und Uneigennützigkeit/Altruismus). Vereinfacht ausgedrückt sollen sich öffentlich Beschäftigte durch höhere Gemeinwohlorientierung, Altruismus, soziales Mitgefühl und Interesse an Politikgestaltung auszeichnen als z.B. Beschäftigte im privaten Sektor. Es ist die Frage, inwieweit dieses Konzept auch in den „neo-weberianisch“<sup>113</sup> geprägten Verwaltungen, z.B. für die deutsche Verwaltung und deren Beschäftigte, bei denen ein tradiertes spezifisches Beamtenethos und ein Selbstverständnis als „Staatsdiener“ bis heute prägende Wirkung entfaltet, anwendbar ist. Praktisches Interesse gewinnt das Thema daraus, dass - unterstellt PSM wäre ein tragfähiges Konzept - die Frage nach der Bedeutung für das Personalmanagement auftaucht (z.B. bei der Gestaltung von Personalauswahlverfahren oder bei Leistungsanreizen).

Zum Thema gibt es international zahlreiche Untersuchungen, für Deutschland liegt mit der durchgeführten Bremer Befragung nunmehr eine umfassende Datenerhebung im Rahmen einer Fallstudie vor. An dieser Stelle können jedoch nur erste Ergebnisse im Überblick dargestellt werden.

Der Fragenblock zum Thema „Public Service Motivation“ umfasste 21 Items, bei denen die Befragten jeweils eine Antwortmöglichkeit auf einer 6er-Skala auswählen konnten. „Dieser Aussage stimme ich...“: „gar nicht zu“; „kaum zu“; „eher nicht zu“; „eher zu“; „weitgehend zu“; „vollkommen zu“.

Für die folgenden Auswertungen zu PSM werden 14 Items verwendet, sieben Items bleiben unberücksichtigt. Dabei erfolgt eine Orientierung an den von Perry vorgeschlagenen Items und an die in der Stadt Wien sowie in einer Befragung in schweizerischen Gemeinden verwendeten Formulierungen.<sup>114</sup> Nach dem Pretest, bei der die Verständlichkeit und Bedeutung der Items mit den Beschäftigten intensiv diskutiert wurde, gingen für die vier Dimensionen folgende Items in die Untersuchung ein:

---

<sup>113</sup> Pollitt, Christopher und Geert Bouckaert. *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford 2000.

<sup>114</sup> Perry, James L. (1996): *Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity*, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, S. 5-23. Hammerschmid, Gerhard / Meyer, Renate E. / Egger-Peitler, Isabell (2009): *Das Konzept der Public Service Motivation – Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum*, in: *Dms – der moderne Staat*, Jg. 2, Heft 1, 2009, S. 73-92. Ritz, Adrian (2009): *Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government*. *International Review of Administrative Sciences*, Jg. 75, Heft 1, 2009, S. 53-78. Giauque, David / Ritz, Adrian / Varone, Frédéric / Anderfuhren-Biget, Simon / Waldner, Christian (2011): *Putting public service motivation into context: a balance between universalism and particularism*, in: *International Review of Administrative Sciences*, Jg. 77, Heft 2, 2011, S. 227-253.



**Abb. 183: Übersicht über verwendete PSM-Items**

FHB 2014	Perry 1996	Wien 2007	Schweiz 2009
<b>Attraktivität von Politik und Politikgestaltung (Attraction to Policy Making)</b>			
Das Wort "Politik" hat einen bitteren Beigeschmack. (R)	Politics is a dirty word. (R)	Das Wort "Politik" hat einen bitteren Beigeschmack. (R)	Ich interessiere mich sehr für Politik.
Mit anderen über Politik zu diskutieren, interessiert mich sehr.	I don't care much for politicians. (R)	PolitikerInnen sind mir ziemlich gleichgültig. (R)	Mit anderen über Politik zu diskutieren, gefällt mir sehr.
Das Eingehen von Kompromissen in der politischen Entscheidungsfindung sagt mir nicht zu. (R)	The give and take of public policy making doesn't appeal to me. (R)	Das Eingehen von Kompromissen und Gegengeschäften in der politischen Entscheidungsfindung sagt mir nicht zu. (R)	Ich nehme nicht gerne an politischen Machtspielen teil. / Das Geben und Nehmen in der Politik sagt mir nicht zu. (R)
<b>Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung (Commitment to the Public Interest)</b>			
Ich finde es wichtig, mich uneigennützig / ehrenamtlich für die Allgemeinheit zu engagieren.	I unselfishly contribute to my community.	Ich engagiere mich in hohem Maße gemeinnützig.	Ich finde es wichtig, mich uneigennützig für die Allgemeinheit zu engagieren.
Im öffentlichen Dienst zu arbeiten, heißt für mich eine Tätigkeit im Auftrag der Gesellschaft auszuüben.	An official's obligation to the public should always come before loyalty to superiors.	Öffentlich Bedienstete sollten primär gegenüber der Öffentlichkeit und nicht gegenüber ihren Vorgesetzten verantwortlich sein.	In der öffentlichen Verwaltung zu arbeiten, heißt für mich eine Tätigkeit im Auftrag der Gesellschaft auszuüben.
Mir ist es sehr wichtig, dass der öffentliche Dienst sinnvolle Aufgaben wahrnimmt.	Meaningful public service is very important to me.	Mir ist es wichtig, dass der öffentliche Dienst sinnvolle Aufgaben erbringt.	Mir ist es wichtig, dass die öffentliche Verwaltung sinnvolle Aufgaben wahrnimmt.
Beschäftigte im öffentlichen Dienst sollten das tun, was für die Allgemeinheit das Beste ist, selbst wenn ich persönlich dadurch Nachteile habe.	I would prefer seeing public officials do what is best for the whole community, even if it harmed my interests.	Ich würde es vorziehen, dass öffentlich Bedienstete das tun, was für die Gemeinschaft das Beste ist, selbst wenn das meinen persönlichen Interessen zuwider läuft.	Mir ist es wichtig, dass sich die öffentliche Verwaltung für das Wohl der Gesellschaft einsetzt, auch wenn dies gegen meine eigenen Interessen läuft.
<b>Soziales Mitgefühl (Compassion)</b>			
Die Lebensumstände benachteiligter Menschen bewegen mich sehr.	I am rarely moved by the plight of the underprivileged. (R)	Die Lebensumstände benachteiligter Gruppen bewegen mich sehr.	Die Lebensumstände benachteiligter Personen und Gruppen bewegen mich stark.
Für mich gehört es zu den staatsbürgerlichen Pflichten, sich um das Wohlergehen der anderen zu kümmern.	To me, patriotism includes seeing to the welfare of others.	Für mich gehört es zu den Pflichten eines/einer jeden Staatsbürgers/-in, sich auch um das Wohlergehen der anderen zu kümmern.	
	I seldom think about the welfare of people whom I don't know personally. (R)	Ich mache mir um das Wohlergehen mir nicht persönlich bekannter Personen wenig Gedanken.	
Ich habe wenig Mitleid mit jenen Bedürftigen, die nicht bereit sind, den ersten Schritt zu tun, um sich selbst zu helfen. (R)	I have little compassion for people in need who are unwilling to take the first step to help themselves. (R)	Ich habe wenig Mitleid mit jenen Bedürftigen, die nicht bereit sind, den ersten Schritt zu tun, um sich selbst zu helfen(R)	
	Most social programs are too vital to do without.	Es gibt nur wenige Sozialprogramme, die ich voll und ganz unterstütze.	Auf die meisten öffentlichen Tätigkeiten im Sozialbereich kann nicht verzichtet werden.
Ich ärgere mich sehr, wenn andere Menschen unfair behandelt werden.			
<b>Uneigennützigkeit / Altruismus (Self-Sacrifice)</b>			
In der Gesellschaft etwas zu bewegen bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg und Fortkommen.	Making a difference in society means more to me than personal achievements.	In der Gesellschaft etwas zu bewegen bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg.	
Die Menschen sollten der Gesellschaft mehr zurückgeben, als sie von ihr bekommen.	I feel people should give back to society more than they get from it.	Die Menschen sollten der Gesellschaft mehr zurückgeben als sie von ihr bekommen.	Ich denke, dass Personen der Gesellschaft mehr zurückgeben sollten, als sie von ihr erhalten.
Ich bin bereit persönliche Nachteile in Kauf zu nehmen, um anderen zu helfen.	I am one of those rare people who would risk personal loss to help someone else.	Ich bin einer der wenigen Menschen, die einen persönlichen Nachteil in Kauf nehmen würden, nur um anderen zu helfen.	Ich würde persönliche Nachteile in Kauf nehmen, um anderen zu helfen.

Mittels Faktorenanalyse<sup>115</sup> wurde überprüft, ob die 14 Items den vier von Perry (1996) vorgeschlagenen Dimensionen zugeordnet werden können.<sup>116</sup> Zudem wurde für die Dimensionen eine Reliabilitätsanalyse zur Skalenbewertung vorgenommen.

Für die Gesamtheit der Befragten sowie für bestimmte Teilpopulationen wurden anschließend Statistiken ermittelt für den PSM-Gesamtwert (Werte über alle 14 Items) sowie für die vier Dimensionen (Werte über die jeweils theoretisch zugeordneten Items).

**Abb. 184: Public Service Motivation Insgesamt**

Variable	Mittelwert	S.D.	1	2	3	4
PSM Gesamtwert (14 Items)	4,2105	,5423				
1 Attraktivität von Politik und Politikgestaltung (3 Items)	3,5676	,8687	(,351)			
2 Gemeinwohlorientierung (4 Items)	4,6981	,7491	,221**	(,594)		
3 Soziales Mitgefühl (4 Items)	4,4638	,6848	,184**	,373**	(,545)	
4 Uneigennützigkeit/ Altruismus (3 Items)	3,8540	,8264	,071**	,532**	,386**	(,643)

N von 4719 bis 4736 je nach Variable  
Spearman-Rho: \*\* = auf 0,01 Niveau signifikant

Die Werte von Cronbachs Alpha (Maßzahl, die die interne Konsistenz einer Skala und damit das Ausmaß misst, in dem die Items miteinander in Beziehung stehen, hier PM: 0,351; PI: 0,594; C: 0,545; SS: 0,643) sind eher durchschnittlich oder - im Falle der Dimension „Attraktivität von Politik und Politikgestaltung“ - gering. Dies deutet darauf hin, dass die Items in dieser Form der Zuordnung zu den vier Dimensionen nur bedingt geeignet sind.<sup>117</sup>

Bezogen auf die Einzeldimensionen fällt das hohe Gemeinwohlinteresse (4,70) ins Auge. Die Attraktivität von Politik und Politikgestaltung erzielt den geringsten Wert (3,57). Dazwischen liegen Soziales Mitgefühl (4,46) und Altruismus (3,85).

Das Ergebnis scheint plausibel zu sein vor dem Hintergrund der deutschen „Rechtsstaats“-tradition, die Neutralität und politische Unabhängigkeit betont. Die vergleichsweise hohe Ausprägung von Sozialem Mitgefühl überrascht dagegen auf den ersten Blick.

<sup>115</sup> Hier Annahme Intervallskalierung, aufgrund Annahme Intervallskalierung in vergleichbaren Untersuchungen

<sup>116</sup> Ergebnis: Insbesondere die Dimensionen „Soziales Mitgefühl“ und „Uneigennützigkeit/Altruismus“ lassen sich identifizieren; von den der Dimension „Gemeinwohlorientierung“ zugeordneten Variablen laden zwei ebenfalls hoch auf der „Uneigennützigkeit/Altruismus-Dimension; von den der Dimension „Attraktivität von Politik und Politikgestaltung“ zugeordneten Variablen lassen zwei auf einen gemeinsamen Faktor schließen, aber die dritte Variable („über Politik diskutieren“) lädt auf keinem der vier Faktoren hoch.

<sup>117</sup> Ein ähnliches Ergebnis zeigt auch die Wiener Untersuchung; Hammerschmid, Gerhard / Meyer, Renate E. / Egger-Peitler, Isabell (2009): Das Konzept der Public Service Motivation – Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum, in: Dms – der moderne Staat, Jg. 2, Heft 1, 2009, S. 79.

**Abb. 185: Public Service Motivation nach Geschlecht, Statusgruppen, Altersgruppen, Schulabschluss und Leitungsebenen**

(Mittelwerte: Skala von 1 bis 6; 1 = stimme gar nicht zu; 6 = stimme vollkommen zu)

		PSM Gesamtwert	Dimensionen			
			Attraktivität von Politik und Politik- gestaltung	Gemeinwohl- orientierung	Soziales Mitgefühl	Uneigen- nützigkeit/ Altruismus
Insgesamt		4,21	3,57	4,70	4,46	3,85
Geschlecht	w	4,20	3,49	4,65	4,54	3,82
	m	4,23	3,67	4,76	4,37	3,92
Statusgruppe	Beamte	4,25	3,63	4,80	4,43	3,88
	Arbeitnehmer	4,20	3,53	4,65	4,48	3,85
Altersgruppen	< 25	4,11	3,44	4,65	4,26	3,84
	26 - 34	4,15	3,56	4,65	4,34	3,85
	35 – 44	4,19	3,58	4,65	4,41	3,87
	45 - 54	4,21	3,53	4,71	4,48	3,83
	55 >	4,29	3,64	4,76	4,59	3,89
Schulabschluss	ohne Abschluss	3,94	3,15	4,43	4,32	3,55
	Volks- / Hauptschule	4,06	3,24	4,52	4,39	3,74
	Mittlere Reife	4,11	3,34	4,59	4,40	3,82
	FH-reife / Abitur	4,27	3,69	4,76	4,50	3,85
Leitungsebene	keine	4,17	3,50	4,64	4,44	3,82
	0	4,24	3,62	4,42	4,42	3,91
	1	4,36	3,82	4,54	4,54	3,91
	2	4,40	3,81	4,56	4,56	4,02
	3	4,48	3,90	4,74	4,74	4,00

Es gibt zahlreiche Studien, die zeigen, dass sozio-demographische Faktoren die PSM beeinflussen. Für Geschlecht, Alter, Statusgruppe, Schulabschluss und Leitungsebene wurde ermittelt, ob diese die PSM-Werte beeinflussen. Im obigen Schaubild werden zur Erläuterung hierfür die Mittelwerte dargestellt. Die Ergebnisse auf der Basis der vorgenommenen Auswertungen zeigen für die sozio-demografischen Faktoren:

**Geschlecht:** Mit Ausnahme der Dimension Soziales Mitgefühl, sind Attraktivität von Politik und Politikgestaltung, Gemeinwohlorientierung und Uneigennützigkeit/Altruismus bei Männern stärker ausgeprägt.

**Statusgruppe:** Beamte weisen eine höhere PSM auf, dies zeigt sich in allen Dimensionen bis auf Soziales Mitgefühl.

**Altersgruppe:** Es zeigt sich, dass sowohl der PSM-Gesamtwert als auch die Werte in den einzelnen Dimensionen tendenziell mit dem Alter steigen.

Schulabschluss: Auch bei Schulabschluss zeigt sich klar, dass PSM-Gesamtwert und Einzelwerte mit der Höhe des Schulabschlusses steigen.

Leitungsebene: Auch bei Leitungsebene zeigt sich: Je höher die Leitungsebene, desto höher PSM-Gesamtwert und Einzelwerte. Interessante Ausnahme, die ein wenig aus dem Bild fällt: Die hohe Gemeinwohlorientierung bei Personen ohne Leitungsfunktion.

Insgesamt liegt die Einschätzung nahe, dass PSM stark von Bildung, Erfahrung und Verantwortung abhängig ist (Schulabschluss, Alter, Leitungsebene). Auch Geschlecht, und in diesem Zusammenhang die Zugehörigkeit zur Statusgruppe (mehr Frauen sind Arbeitnehmerinnen, mehr Männer sind Beamte) scheint einen Einfluss auf die einzelnen PSM-Dimensionen zu haben.

Liegen für die oben genannten sozio-demographischen Faktoren eine ganze Reihe von Studien vor, die zum Teil zu ähnlichen Ergebnissen kommen, so erlaubt die Bremer Untersuchung aufgrund der recht detaillierten Erfassung der Bereichs- und Organisationszugehörigkeit eine Auswertung nach Personalgruppen beziehungsweise Tätigkeitsbereichen, die es erlaubt, die PSM und ihre Einzeldimensionen genauer in den Blick zu nehmen.

Im folgenden Schaubild sind zur Veranschaulichung die vier höchsten PSM-Werte rot/schraffiert gekennzeichnet, die vier niedrigsten PSM-Werte grün. Die Auswertung erfolgt nach verschiedenen Tätigkeitsbereichen und Personalgruppen, bestimmte Personengruppen können in mehreren Kategorien enthalten sein (z.B. Verwaltungspersonal und Kommunales Amt; Kindertagesstätte und Eigenbetriebe etc.).

**Abb. 186: Public Service Motivation nach Tätigkeitsbereichen und Personalgruppen**

(Mittelwerte: Skala von 1 bis 6; 1 = stimme gar nicht zu; 6 = stimme vollkommen zu)

	PSM Gesamtwert	Dimensionen			
		Attraktivität von Politik und Politik- gestaltung	Gemeinwohl- orientierung	Soziales Mitgefühl	Uneigen- nützigkeit/ Altruismus
Ressortunabhängige Einrichtungen und kleine Dienststellen	4,38	3,77	4,93	4,56	4,00
Lehrpersonal	4,38	3,86	4,80	4,67	3,93
Senatorische Behör- de / Landesamt	4,29	3,70	4,81	4,48	3,91
Verwaltungspersonal	4,22	3,61	4,72	4,44	3,85
Technisches Personal	4,21	3,53	4,76	4,37	3,94
Kommunales Amt	4,21	3,57	4,72	4,44	3,84
Universität / Hochschule	4,20	3,67	4,59	4,47	3,82
Kindertagesstätte	4,19	3,45	4,50	4,72	3,78
Justiz-/ Justizvoll- zugspersonal	4,18	3,54	4,76	4,33	3,84
Polizei und Feuerwehr	4,16	3,36	4,83	4,26	3,94
Eigenbetriebe, An- stalten, Stiftungen, Sonderhaushalte	4,15	3,44	4,54	4,52	3,79
Steuerpersonal	4,14	3,53	4,70	4,32	3,76
Raumpflege- und Küchenhilfepersonal	3,95	3,20	4,29	4,36	3,63

rot/schraffiert= vier höchste PSM-Werte; grün= vier niedrigste PSM-Werte

Die Auswertung zeigt, dass PSM nach Personalgruppen und Tätigkeitsbereichen variiert. Das Verwaltungspersonal, und hierbei insbesondere das Personal in den ressortunabhängigen und kleinen Dienststellen sowie in den senatorischen Behörden und Landesämtern, zeigt vergleichsweise hohe PSM-Werte. Vermutlich schlagen sich hier Politiknähe (vergleichsweise hohe Werte bei Attraktivität von Politik und Politikgestaltung) und Qualifikationsniveau positiv nieder. Auf den ersten Blick überrascht, dass das Lehrpersonal zusammen mit dem Personal in den ressortunabhängigen und kleinen Dienststellen den höchsten PSM-Wert und mit die höchsten Werte in den Einzeldimensionen aufweist. Hier wirken offensichtlich Bildungsniveau und ein spezifisches Professionsethos ein, das alle vier Dimensionen positiv beeinflusst. Dabei erscheint es zumindest als fraglich, ob diese noch als eine spezifische Ausprägung eines tradierten „Beamtenethos“ aufgefasst werden können.

In dem hier angestellten Vergleich weist das Personal in den Eigenbetrieben, Anstalten, Stiftungen, Sonderhaushalten und hierbei das Raumpflege- und Küchenhilfepersonal die niedrigsten PSM-Werte auf. Der vergleichsweise hohe Wert bei Soziales Mitgefühl ist auf den Einbezug der Beschäftigten im Kita-Bereich (Eigenbetrieb) zurückzuführen. Die Beschäftigten in den Kindertagesstätten und das Lehrpersonal sind diejenigen, die die höchsten Werte bei der Dimension Soziales Mitgefühl aufweisen.

Überraschend ist, dass auch das Personal bei Polizei und Feuerwehr sowie das Steuerpersonal einen vergleichsweise niedrigen PSM-Gesamtwert aufweist. Dies deutet darauf hin, dass es Spezifika im Bereich der Eingriffs- und Ordnungsverwaltung gibt, denen das PSM-Konzept nicht Rechnung trägt. Das Steuerpersonal zeigt vergleichsweise niedrige Werte bei Soziales Mitgefühl und Uneigennützigkeit/Altruismus. Auch hier scheinen wie beim Lehrpersonal berufsgruppenspezifische Dispositionen und Werte einzugehen. Die interessanteste Personalgruppe ist in dieser Hinsicht das Personal bei Polizei/Feuerwehr. Dort zeigt sich im Vergleich der hier gewählten Kategorien ein hoher Wert bei der Gemeinwohlorientierung und bei Uneigennützigkeit/Altruismus, zugleich aber im Vergleich niedrige Werte bei Attraktivität von Politik und Politikgestaltung sowie Sozialem Mitgefühl.

Die Ergebnisse zeigen die Problematik eines zusammengefassten PSM-Wertes. Sie weisen darauf hin, dass es berufsgruppenspezifische Prägungen gibt, die erfordern, dass generelle Aussagen über die Public Service Motivation von öffentlich Beschäftigten, wie z.B. für „die deutsche Verwaltung“, wenn überhaupt, dann wohl nur sehr differenziert zu treffen sind.

Abschließend soll noch einmal auf die Vorläufigkeit der Aussagen dieses Kapitel hingewiesen werden. Weitere Untersuchungen sind vonnöten, die dargestellten Auswertungen müssen erweitert und die Ergebnisse sorgfältig interpretiert werden.

## IV. Bewertung des öffentlichen Dienstes und der Veränderungen im staatlichen Bereich

Die Beschäftigten wurden im ersten inhaltlichen Teil des Fragebogens aufgefordert, generelle Aussagen zum öffentlichen Dienst zu bewerten, die sich auf vier Dimensionen staatlicher Leistungserbringung beziehen. Dieser Teil bezog sich also allgemein auf den öffentlichen Dienst und auf den staatlichen Bereich im Allgemeinen. Er war den Fragen zur Bewertung der Arbeit und der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin vorgeschaltet, deren Ergebnisse in den vorigen Kapiteln bereits dargestellt wurden.

**Abb. 187: Kategorisierung Bewertung des Öffentlichen Dienstes**

<b>Öffentlicher Dienst und Veränderungen im staatlichen Bereich (mit Vergleichsdaten für den deutschen öffentlichen Dienst)</b>			
Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungserbringung	Organisation öffentlicher Belange	Attraktivität des öffentlichen Dienstes	Leistungsfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzielle Rahmenbedingungen</li> <li>▪ Bewältigung gesellschaftlichen Probleme</li> <li>▪ Einsparmöglichkeiten im öffentlichen Dienst</li> </ul>	<p>öffentlich versus privat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privatisierung staatlicher Aufgaben</li> <li>▪ Qualität öffentlicher Dienstleistungen durch Private</li> <li>▪ Zurückführung staatlicher Aufgaben</li> </ul> <p>Interne Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privatwirtschaftliche Managementmethoden</li> </ul> <p>Beschäftigungsverhältnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öffentliche Aufgabenerfüllung durch Beamte oder Arbeitnehmer</li> <li>▪ Beschränkung des Berufsbeamtentums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschäftigungsbedingungen im Vergleich zur Privatwirtschaft</li> <li>▪ Bild in der Öffentlichkeit durch Politik und oberste Leitungsebene</li> <li>▪ Attraktivität als Arbeitgeber für junge Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leistung der Beschäftigten im Vergleich zur Privatwirtschaft</li> <li>▪ Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung trotz Personaleinsparungen</li> </ul>

Für einzelne Items in den vier Dimensionen gibt es bundesdeutsche Vergleichsdaten (siehe Punkt 2).

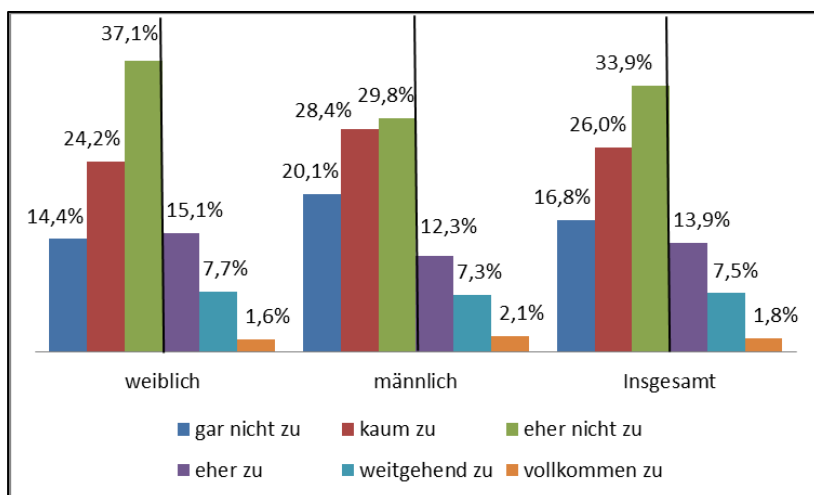
## 1. Ergebnisse für die Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen

Die Antwortkategorien zu den Items sind jeweils: „Dieser Aussage stimme ich...“: „gar nicht zu“, „kaum zu“, „eher nicht zu“, „eher zu“, „weitgehend zu“, „vollkommen zu“. Für die folgende Betrachtung erfolgt zu den Schaubildern im Text eine zusammenfassende kurze Beschreibung jeweils nach den Werten „stimme gar nicht zu“, „stimme kaum zu“, „stimme eher nicht zu“ sowie zu den Werten „stimme eher zu“, „stimme weitgehend zu“, „stimme vollkommen zu“.

### 1.1. Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungserbringung

**Abb. 188: Finanzielle Rahmenbedingungen**

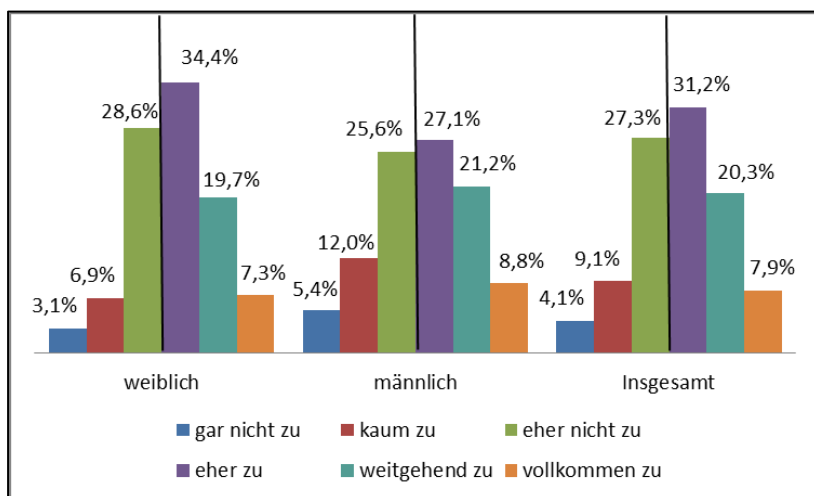
(„Die finanziellen Rahmenbedingungen sind so, dass Staat und Verwaltung ihre Aufgaben in ausreichendem Maße erfüllen können. Dieser Aussage stimme ich...“)



23,2 % der Beschäftigten (24,4 % der Frauen, 21,7 % der Männer) stimmen der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass die finanziellen Rahmenbedingungen so sind, dass Staat und Verwaltung ihre Aufgaben in ausreichendem Maße erfüllen können, 76,7 % der Beschäftigten stimmen dieser Aussage gar nicht/kaum/eher nicht zu.

**Abb. 189: Bewältigung gesellschaftlicher Probleme**

(„Die gesellschaftlichen Probleme sind so groß, dass Staat und Verwaltung sie nicht mehr bewältigen können. Dieser Aussage stimme ich...“)



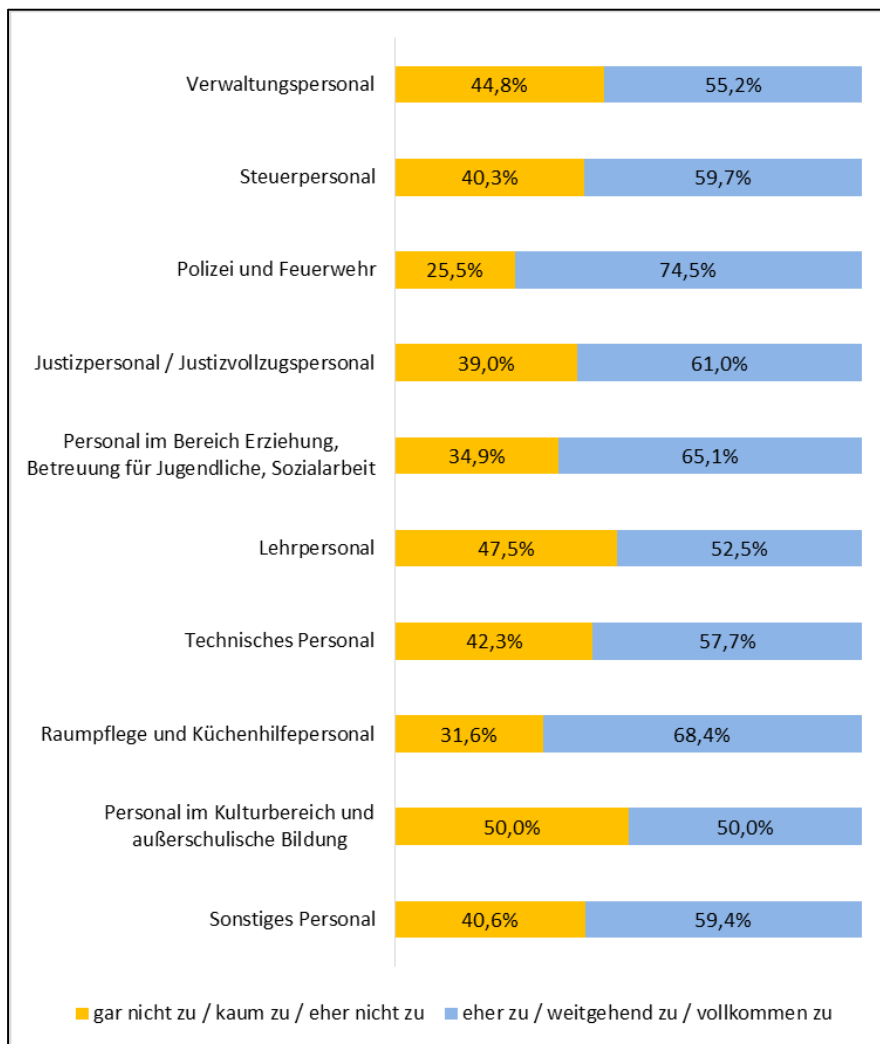
59,4 % der Beschäftigten stimmen der Aussage, dass die gesellschaftlichen Probleme so groß sind, dass Staat und Verwaltung sie nicht mehr bewältigen können eher/weitgehend/vollkommen zu, 61,4 % der Frauen sowie 57,1 % der Männer.



Beeinflusst die Art der Tätigkeit die Einschätzung der gesellschaftlichen Probleme im Hinblick auf die Problemlösefähigkeit und –kapazität von Staat und Verwaltung? Exemplarisch wird dies im Folgenden für die Personalgruppen betrachtet:

**Abb. 190: Bewältigung gesellschaftlicher Probleme nach Personalgruppen**

(„Die gesellschaftlichen Probleme sind so groß, dass Staat und Verwaltung sie nicht mehr bewältigen können. Dieser Aussage stimme ich...“)



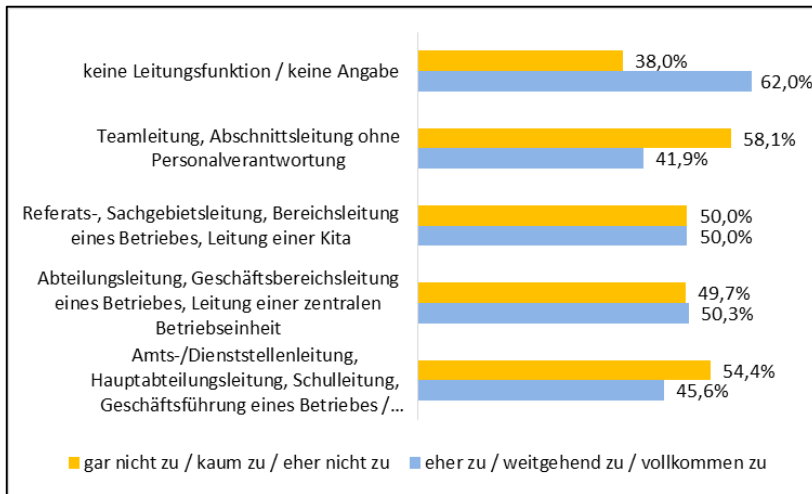
Der höchste Anteil derjenigen, die dieser Aussage eher/weitgehend/vollkommen zustimmen, ist bei Polizei und Feuerwehr zu finden (74,5 %). Im Personalgruppenvergleich ist das Lehrpersonal (52,5 %) am optimistischsten. Bemerkenswert ist diesbezüglich der Unterschied zwischen dem Lehrpersonal und dem Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit (65,1 %).<sup>118</sup>

Ist die Annahme richtig, dass das Leitungspersonal die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung im Hinblick auf die Bewältigung gesellschaftlicher Probleme höher einschätzen müsste als die Beschäftigten ohne Leitungsfunktion?

<sup>118</sup> Zustimmungswerte für eher/weitgehend/vollkommen: Kita-Personal 67,4 %; Sonstiges Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit 58,8 %, Lehrpersonal an Schulen im Bereich der Senatorin für Bildung und Wissenschaft 54,2%.

**Abb. 191: Bewältigung gesellschaftlicher Probleme nach Leitungsfunktionen**

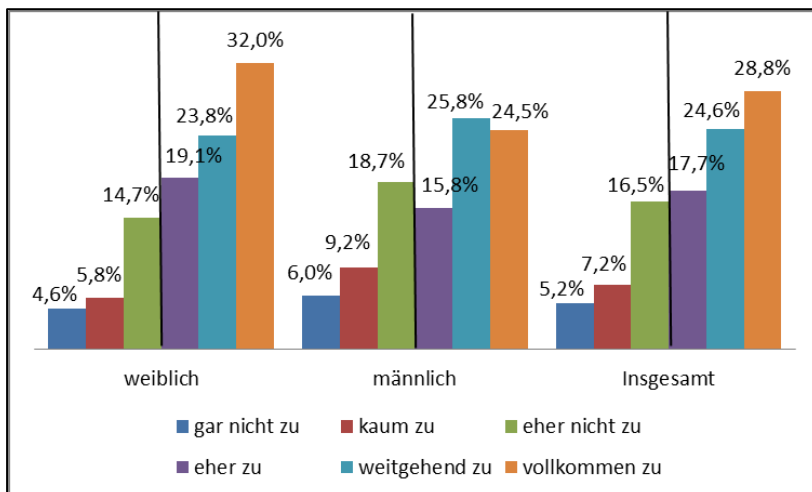
(„Die gesellschaftlichen Probleme sind so groß, dass Staat und Verwaltung sie nicht mehr bewältigen können. Dieser Aussage stimme ich...“)



Diese Annahme trifft zu. Beschäftigte ohne Leitungsfunktion haben ein pessimistischeres Bild von der Problemlösefähigkeit und -kapazität von Staat und Verwaltung.

**Abb. 192: Einsparmöglichkeiten**

(„Im öffentlichen Dienst gibt es keine Einsparmöglichkeiten mehr. Dieser Aussage stimme ich...“)

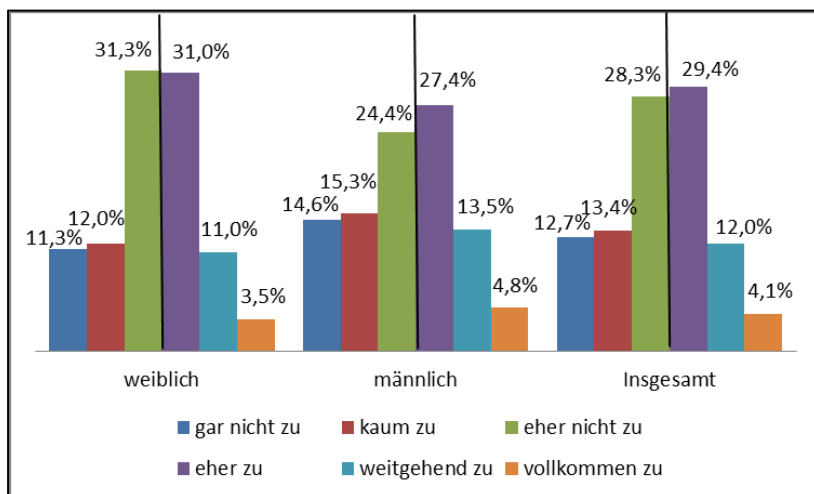


71,1 % der Beschäftigten stimmen eher/weitgehend/vollkommen zu, dass es im öffentlichen Dienst keine Einsparmöglichkeiten mehr gibt, 74,9 % der Frauen und 66,1 % der Männer.

## 1.2. Organisation öffentlicher Belange

**Abb. 193: Privatisierung**

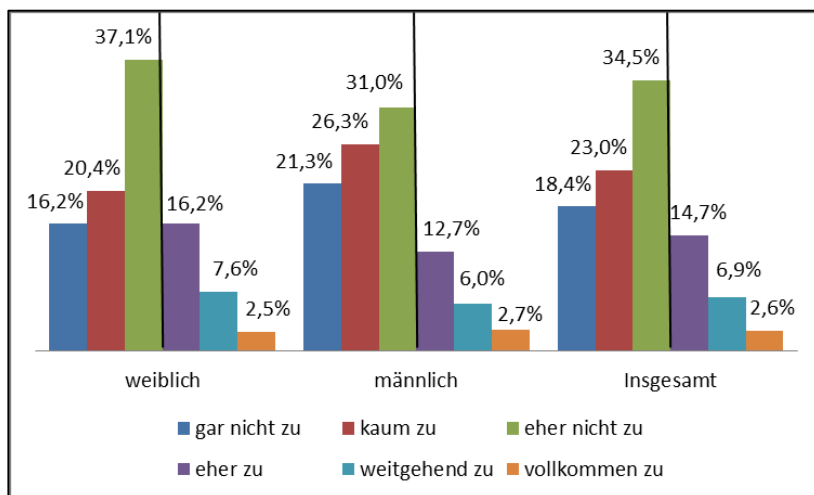
(„Die Privatisierung staatlicher Aufgaben in bestimmten Bereichen ist prinzipiell richtig. Dieser Aussage stimme ich...“)



Bei der Frage nach der Privatisierung staatlicher Aufgaben ergibt sich ein geteiltes Meinungsbild. 45,5 % der Beschäftigten stimmen eher/weitgehend/vollkommen zu, dass sie die Privatisierung in bestimmten Bereichen prinzipiell richtig finden. Es gibt kaum Unterschiede zwischen den Geschlechtern (Zustimmung bei eher/weitgehend/vollkommen: 45,5 % der Frauen, 45,7 % der Männer).

**Abb. 194: Qualität öffentlicher Dienstleistungen durch Private**

(„Private Unternehmen können öffentliche Dienstleistungen genauso gut wie die öffentliche Verwaltung erbringen. Dieser Aussage stimme ich...“)



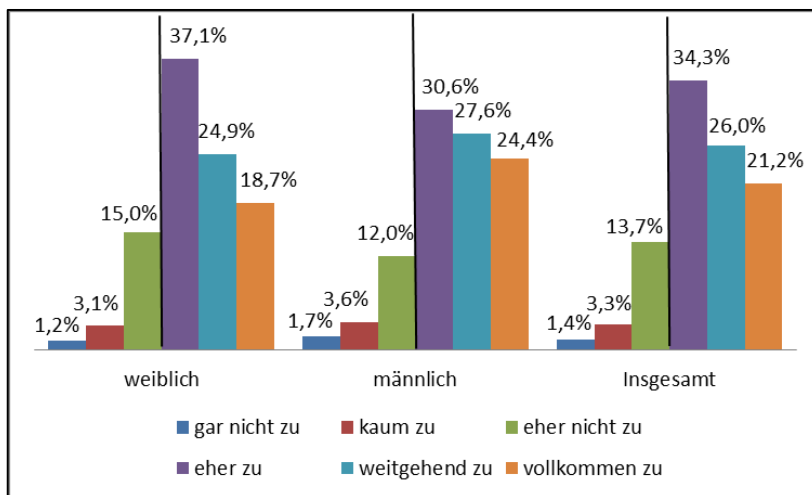
Sind die Beschäftigten bei der allgemeinen Frage nach der Beurteilung der Privatisierung staatlicher Aufgaben unentschieden, so trifft dies nicht auf die Beurteilung der Qualität der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen durch Private zu. 24,2 % der Beschäftigten stimmen der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass private Unternehmen öffentliche Dienstleistungen genauso gut erbringen können wie die öffentliche Verwaltung

(26,3 % der Frauen, 21,4 % der Männer).

Der Großteil der Beschäftigten räumt also der Güte öffentlicher Dienstleistungserbringung gegenüber privaten Anbietern erheblichen Vorrang ein.

### Abb. 195: Zurückführung privatisierter ehemals staatlicher Aufgaben

(„Bestimmte privatisierte Bereiche sollten wieder als staatliche Aufgabe in den öffentlichen Dienst zurückgeführt werden. Dieser Aussage stimme ich...“)

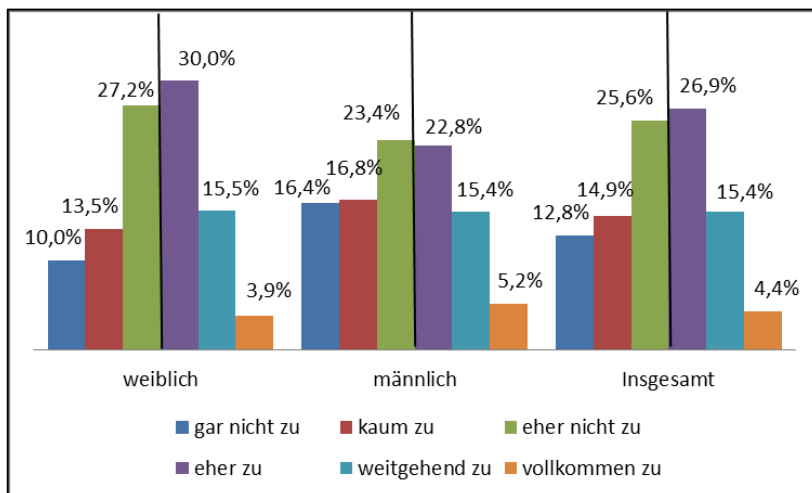


81,5 % der Beschäftigten sind eher/weitgehend/vollkommen der Ansicht, dass bestimmte privatisierte Bereiche wieder als staatliche Aufgabe in den öffentlichen Dienst zurückgeführt werden sollten (80,7 % der Frauen, 82,6 % der Männer).

Der zugemessenen Qualität öffentlicher Dienstleistungserbringung im Vergleich zur Erstellung durch Private entsprechen die Ansichten der Beschäftigten zur Zurückführung in den öffentlichen Dienst, z.B. im Zuge der Rekommunalisierung.

### Abb. 196: Managementmethoden

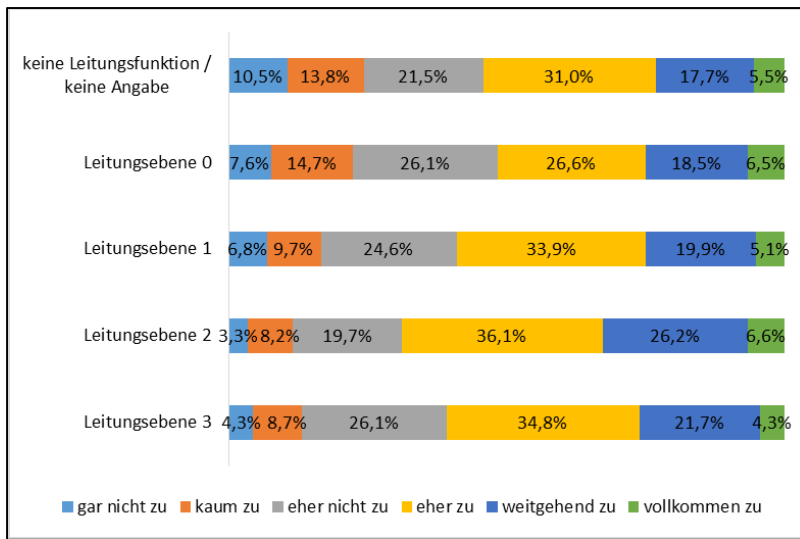
(„Die Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung ist eine gute Sache. Dieser Aussage stimme ich...“)



Bei der Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung ergibt sich wiederum ein geteiltes Bild: 46,7 % der Beschäftigten halten dies eher/weitgehend/vollkommen für eine gute Sache (49,4 % der Frauen, 43,4 % der Männer).

**Abb. 197: Managementmethoden Personalgruppe Verwaltungspersonal nach Leitungsebenen**

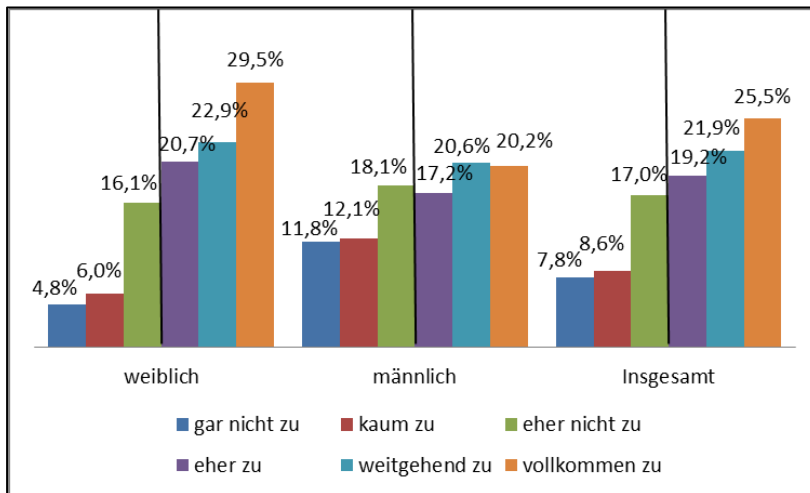
(„Die Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung ist eine gute Sache. Dieser Aussage stimme ich...“)



Das Verwaltungspersonal beurteilt die Einführung durchgängig positiver. Die höchsten Zustimmungswerte sind in der Leitungsebene 2 zu finden (68,9 % eher/weitgehend/vollkommen).

**Abb. 198: Aufgabenerbringung durch Beamte oder Arbeitnehmer**

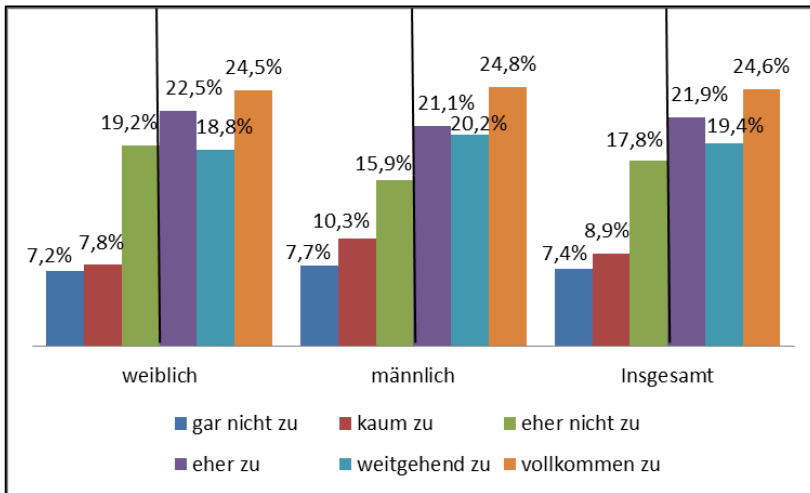
(„Es macht keinen Unterschied, ob öffentliche Aufgaben von Beamten/-innen oder Arbeitnehmer/-innen erfüllt werden. Dieser Aussage stimme ich...“)



Für 66,6 % der Beschäftigten macht es eher/weitgehend/vollkommen keinen Unterschied, ob öffentliche Aufgaben durch Beamte oder Arbeitnehmer erfüllt werden (73,1 % der Frauen, 58,0 % der Männer).

**Abb. 199: Beschränkung des Berufsbeamtentums**

(„Die Beschäftigung von Beamten (das Berufsbeamtentum) sollte auf so wenige Aufgaben wie möglich beschränkt werden. Dieser Aussage stimme ich...“)

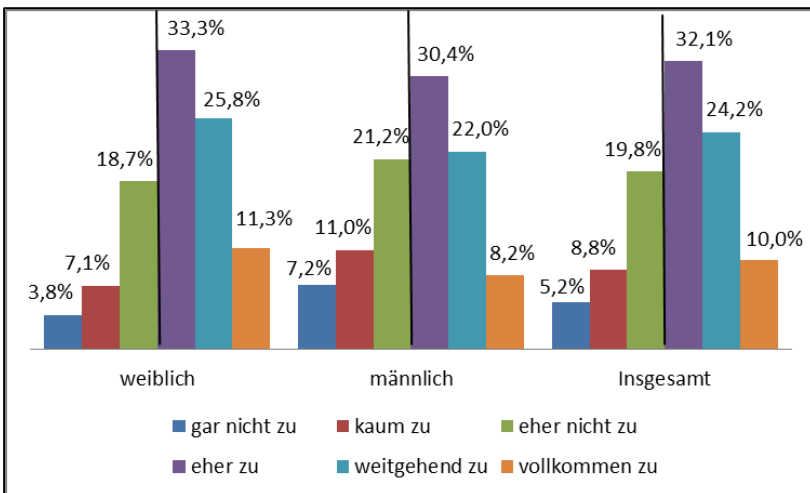


65,9 % der Beschäftigten stimmen der Aussage eher/weitgehend/vollkommen zu, dass die Beschäftigung von Beamten auf so wenige Aufgaben wie möglich reduziert werden sollte (65,8 % der Frauen, 66,1 % der Männer).

**1.3. Attraktivität des öffentlichen Dienstes**

**Abb. 200: Beschäftigungsbedingungen im Vergleich**

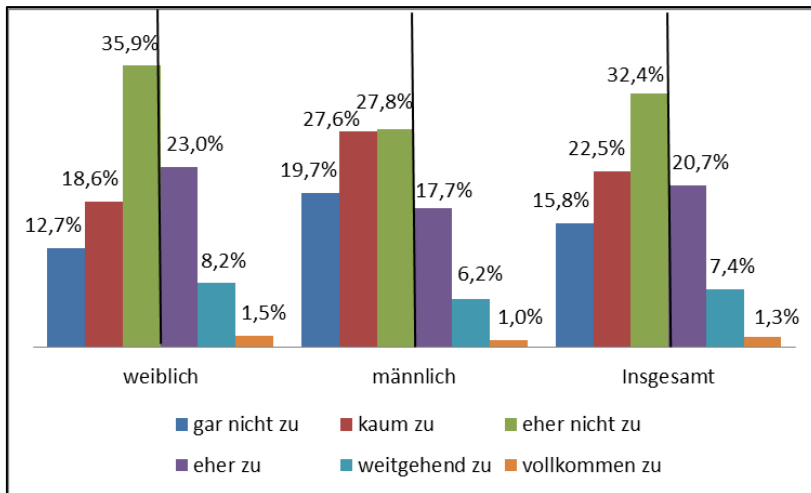
(„Die Beschäftigungsbedingungen sind im öffentlichen Dienst besser als in der Privatwirtschaft. Dieser Aussage stimme ich...“)



66,3 % der Beschäftigten halten die Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst eher/weitgehend/vollkommen für besser als in der Privatwirtschaft (70,4 % der Frauen, 60,6 % der Männer).

**Abb. 201: Bild durch Politik und oberste Leitungsebene**

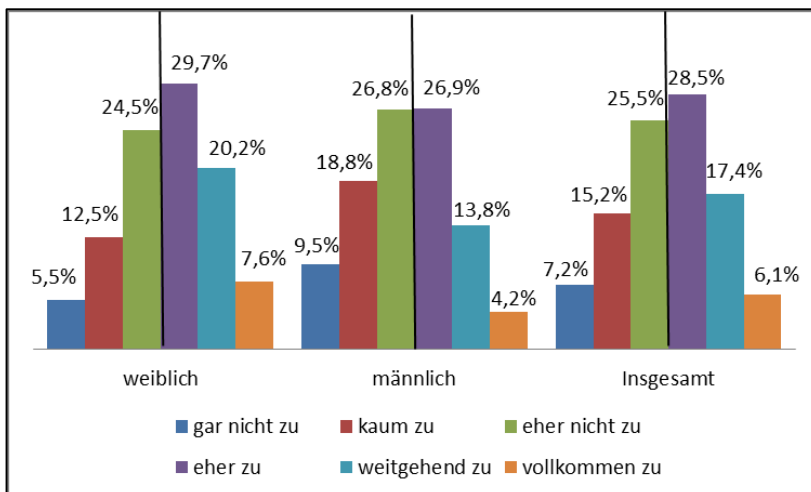
(„Die Politik und oberste Leitungsebene vermitteln ein positives Bild des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit. Dieser Aussage stimme ich...“)



29,4 % der Beschäftigten geben an, dass die Politik und oberste Leitungsebene ein positives Bild des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit vermitteln (32,7 % der Frauen, 24,9 % der Männer).

**Abb. 202: Attraktivität als Arbeitgeber**

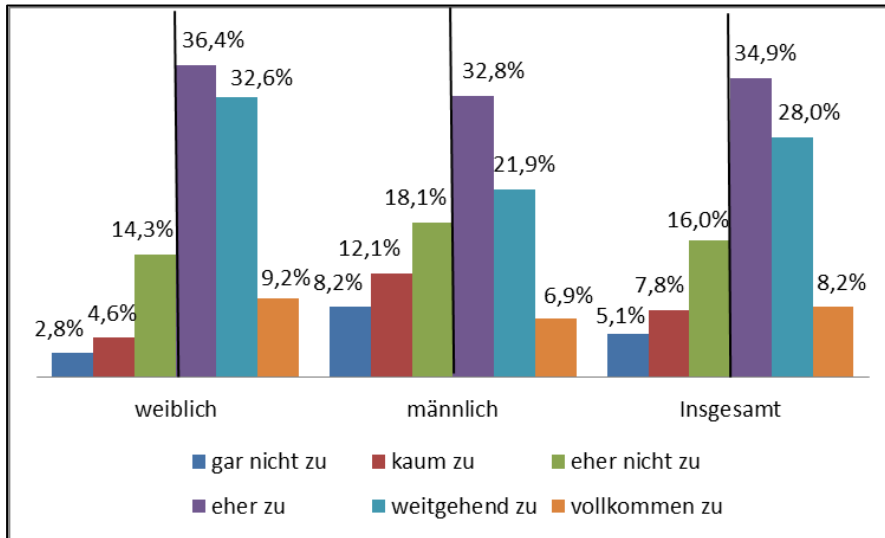
(„Der öffentliche Dienst ist als Arbeitgeber für junge Menschen attraktiv. Dieser Aussage stimme ich...“)



Den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber halten 52,0 % der Beschäftigten für junge Menschen als eher/weitgehend/vollkommen attraktiv (57,5 % der Frauen, 44,9 % der Männer).

**Abb. 203: Bewertung Staat als Arbeitgeber**

(„Der Staat ist ein sehr guter Arbeitgeber. Dieser Aussage stimme ich...“)

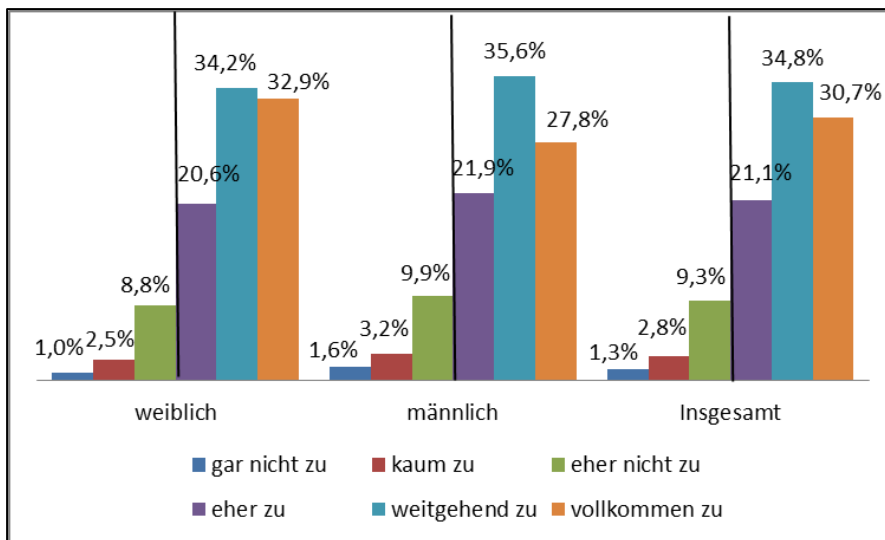


71,1 % stimmen eher/ weitgehend/vollkommen zu, dass der Staat ein sehr guter Arbeitgeber ist, 78,2 % der Frauen, 61,6 % der Männer. Zum Vergleich: Der Aussage „Insgesamt halte ich die Freie Hansestadt Bremen für eine sehr gute Arbeitgeberin“ stimmen 56,4 % eher/ weitgehend/vollkommen zu, 65,3 % der Frauen und 44,7 % der Männer (vgl. Abb. 158).

**1.4. Leistung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen**

**Abb. 204: Leistung öffentlicher Dienst**

(„Die Beschäftigten im öffentlichen Dienst leisten mindestens genauso viel wie Beschäftigte in der Privatwirtschaft. Dieser Aussage stimme ich...“)

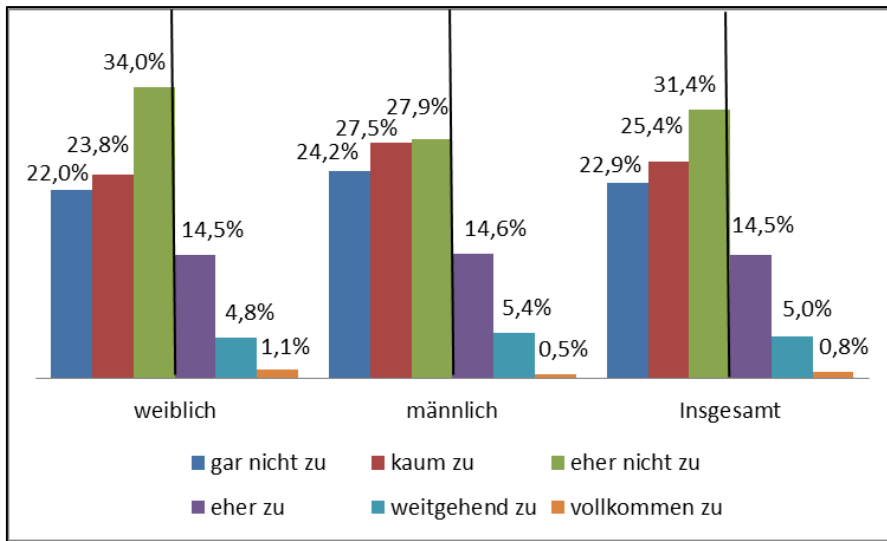


Für 86,6 % leisten die Beschäftigten im öffentlichen Dienst eher/ weitgehend/vollkommen mindestens genauso viel wie die Beschäftigten in der Privatwirtschaft (87,7 % der Frauen, 85,3 % der Männer).



**Abb. 205: Leistungsfähigkeit**

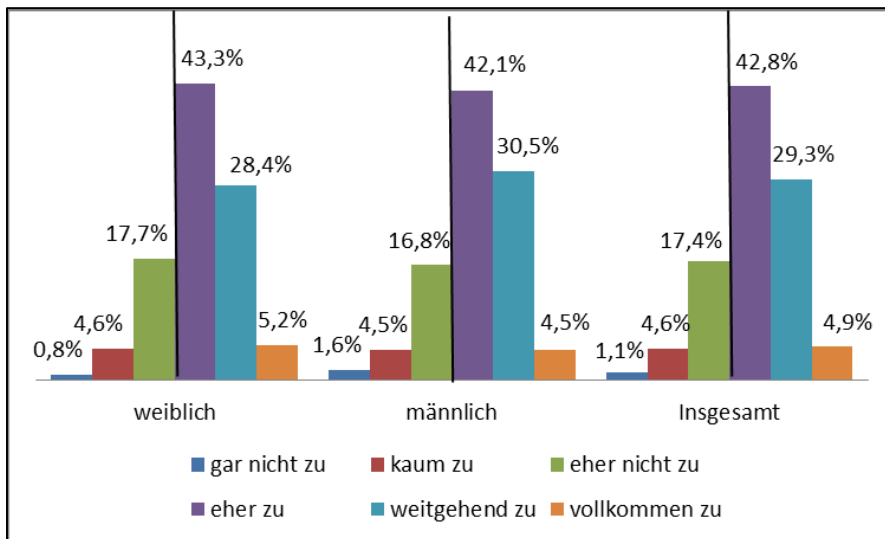
(„Die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung ist trotz Personaleinsparungen gegeben. Dieser Aussage stimme ich...“)



Sehen die Beschäftigten die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung vor dem Hintergrund von Personaleinsparungen als gegeben an? 20,3 % stimmen eher/weitgehend/vollkommen zu (20,4 % der Frauen, 20,5 % der Männer).

**Abb. 206: Qualität öffentlicher Dienstleistungen**

(„Die Qualität öffentlicher Dienstleistungen ist im Allgemeinen sehr hoch. Dieser Aussage stimme ich...“)



Die Befragten sollten abschließend die Qualität öffentlicher Dienstleistungen beurteilen. 77,0 % der Beschäftigten geben an, dass die Qualität öffentlicher Dienstleistungen im Allgemeinen sehr hoch ist (76,9 % der Frauen, 77,1 % der Männer). Bei diesem Item ist mit 42,8 % ein hoher Zustimmungswert bei „stimme eher zu“ zu verzeichnen.

## 2. Ergebnisse für Deutschland (Beschäftigte im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft) und Vergleich zur Freien Hansestadt Bremen

Für einige der im vorigen Kapitel dargestellten Items wurden Vergleichsdaten erhoben, die es erlauben, die Daten für die Beschäftigten des bremischen öffentlichen Dienstes mit Daten für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes sowie der Privatwirtschaft in Deutschland zu vergleichen.

Dabei handelt es sich um eine telefonische Befragung von 1.311 Beschäftigten, 807 Beschäftigten im öffentlichen Dienst sowie 504 Beschäftigten in der Privatwirtschaft.<sup>119</sup>

**Abb. 207: Vergleich Freie Hansestadt Bremen – Deutschland (Beschäftigte im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft): Fragestellung und verwendete Items**

		Befragung Freie Hansestadt Bremen	Deutschlandweite Telefonumfrage
<b>Frage und Antwortkategorien</b>		Wie beurteilen Sie persönlich den öffentlichen Dienst und die Veränderungen im staatlichen Bereich im Allgemeinen? Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen. Dieser Aussage stimme ich: vollkommen zu, weitgehend zu; eher zu; eher nicht zu; kaum zu; gar nicht zu	Wie beurteilen Sie persönlich den öffentlichen Dienst und die Veränderungen im staatlichen Bereich im Allgemeinen? Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen. Stimmen Sie: voll und ganz zu?; eher zu?; eher nicht zu?; überhaupt nicht zu?; keine Angabe
<b>Dimensionen</b>	<b>Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungserbringung</b>	Die finanziellen Rahmenbedingungen sind so, dass Staat und Verwaltung ihre Aufgaben in ausreichendem Maße erfüllen können.	Die finanziellen Rahmenbedingungen sind so, dass Staat und Verwaltung ihre Aufgaben in ausreichendem Maße erfüllen können.
	<b>Organisation öffentlicher Belange</b>	Private Unternehmen können öffentliche Dienstleistungen genauso gut wie die öffentliche Verwaltung erbringen.	Private Unternehmen können öffentliche Dienstleistungen genauso gut wie die öffentliche Verwaltung erbringen.
		Bestimmte privatisierte Bereiche sollten wieder als staatliche Aufgabe in den öffentlichen Dienst zurückgeführt werden.	Bestimmte privatisierte Bereiche sollten wieder als staatliche Aufgabe in den öffentlichen Dienst zurückgeführt werden.
		Die Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung ist eine gute Sache.	Die Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung ist eine gute Sache.
		Die Beschäftigung von Beamten/-innen (das Berufsbeamtentum) sollte auf so wenige Aufgaben wie möglich beschränkt werden.	Die Beschäftigung von Beamten sollte auf so wenige Aufgaben wie möglich beschränkt werden.
	<b>Attraktivität des öffentlichen Sektors</b>	Die Beschäftigungsbedingungen sind im öffentlichen Dienst besser als in der Privatwirtschaft.	Die Beschäftigungsbedingungen sind im öffentlichen Dienst besser als in der Privatwirtschaft.
	<b>Leistung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen</b>	Die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung ist trotz Personaleinsparungen gegeben.	Die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung wäre auch mit weniger Personal gegeben.
Die Qualität öffentlicher Dienstleistungen ist im Allgemeinen sehr hoch.		Die Qualität öffentlicher Dienstleistungen ist im Allgemeinen sehr hoch.	

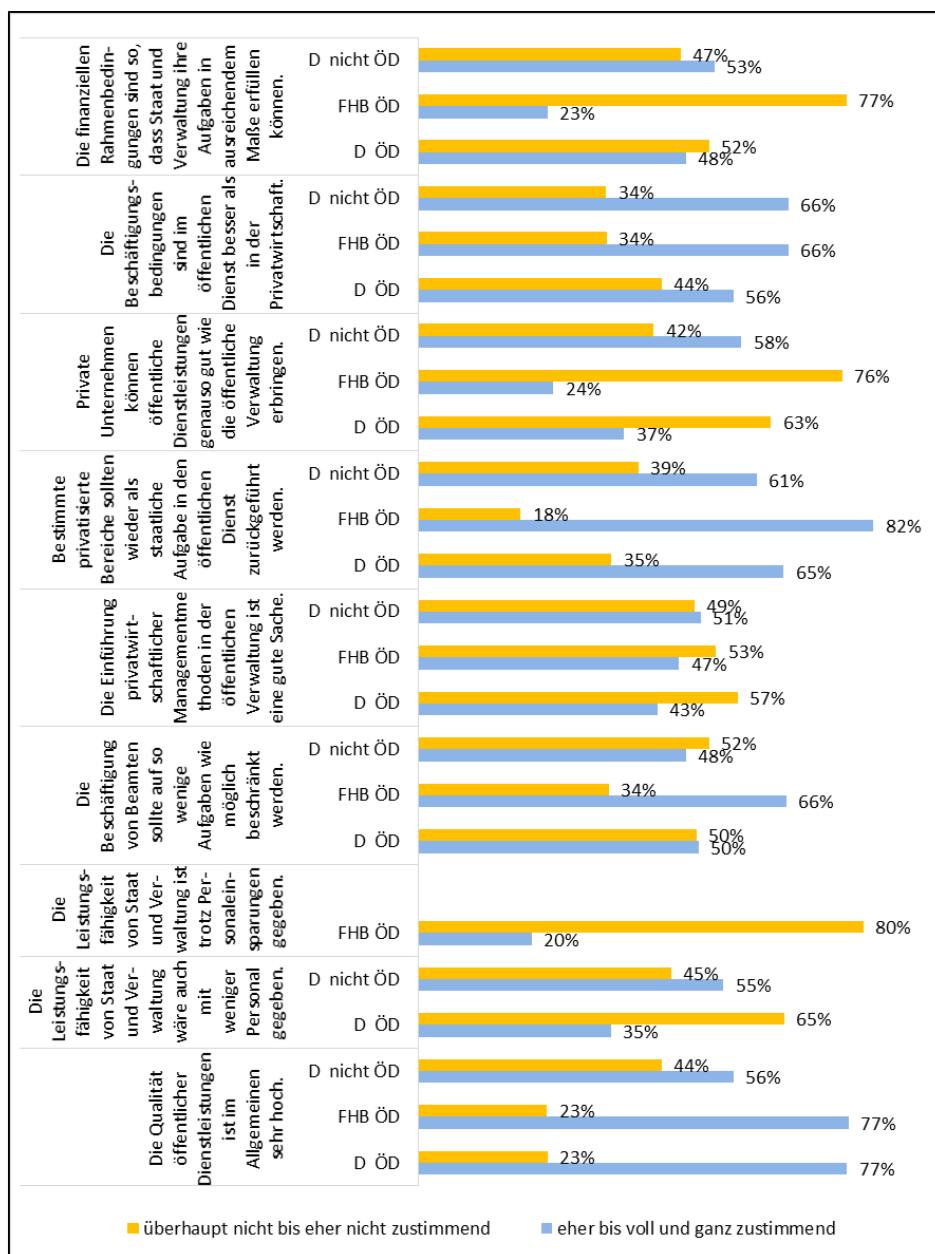
In der deutschlandweiten Umfrage wurden acht Items aus der Bremischen Untersuchung verwendet: für die Dimensionen „Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungserbringung“ und „Attraktivität des öffentlichen Dienstes“ jeweils ein Item, für „Leistung und Qualität öffentlicher Leistungserbringung“ zwei Items und für „Organisation öffentlicher Belange“ vier Items. Ein Item wurde für die Telefonbefragung umformuliert (Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung „wäre auch mit weniger Personal

<sup>119</sup> Die Befragung fand im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 597 „Staatlichkeit im Wandel“ der Universität Bremen statt (Teilprojekt D6: Der Wandel des Staates als Arbeitgeber: Rollen- und Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und ihre Interessenvertretung im internationalen Vergleich). Sie wurde durch TNS Infratest Sozialforschung im Zeitraum 19.02.2014 bis 18.03.2014 durchgeführt. Das verwendete Verfahren generiert eine verzerrungsfreie Stichprobe und sichert eine repräsentative Auswahl über sämtliche Gemeinden in Deutschland.

gegeben“ statt „ist trotz Personaleinsparung gegeben“). Aufgrund der Besonderheiten telefonischer Umfragen wurden die Antwortkategorien auf vier reduziert, wobei zusätzlich „keine Angabe“ aufgenommen wurde. Im Folgenden werden die Antwortkategorien zusammenfassend für „überhaupt nicht bis eher nicht zustimmend“ und für „eher bis voll und ganz zustimmend“ dargestellt.

### Abb. 208: Vergleich Freie Hansestadt Bremen – Deutschland (Beschäftigte im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft)

(„Dieser Aussage stimme ich...“ / „Stimmen Sie...?“)



D nicht ÖD: Beschäftigte in der Privatwirtschaft, deutschlandweit, repräsentativ  
 FHB ÖD: Beschäftigte der Freien Hansestadt Bremen (Kernverwaltung und ausgegliederte Bereiche, ohne wiss. Personal)  
 D ÖD: Beschäftigte im öffentlichen Dienst, deutschlandweit, repräsentativ

## Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungserbringung

Hinsichtlich der finanziellen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung gibt es kaum Unterschiede in der Beurteilung zwischen den Beschäftigten im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft: Jeweils knapp die Hälfte (48 % bzw. 47 %) gibt an, dass die finanziellen Rahmenbedingungen so sind, dass Staat und Verwaltung ihre Aufgaben in ausreichendem Maße erfüllen können. In der Bremer Befragung stimmt hingegen nur knapp ein Viertel (23 %) dieser Aussage eher bis voll und ganz zu.

## Attraktivität des öffentlichen Dienstes

Deutschlandweit stimmt etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten im öffentlichen Dienst (56 %) der Aussage eher bis voll und ganz zu, dass die Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst besser als in der Privatwirtschaft sind. Diese Zustimmungswerte fallen bei den Beschäftigten im bremischen öffentlichen Dienst sowie deutschlandweit bei den Beschäftigten in der Privatwirtschaft höher aus (jeweils 66 %).

## Organisation öffentlicher Belange

Der Aussage, dass private Unternehmen öffentliche Dienstleistungen genauso gut wie die öffentliche Verwaltung erbringen können, stimmen 58 % der Beschäftigten in der Privatwirtschaft eher bis voll und ganz zu. Die Zustimmung im öffentlichen Dienst ist deutlich geringer, deutschlandweit liegt sie bei 37 %, im bremischen öffentlichen Dienst bei 24 %.

Entsprechend fallen die Zustimmungswerte der öffentlich Beschäftigten bei der Aussage aus, ob bestimmte privatisierte Bereiche wieder als staatliche Aufgabe in den öffentlichen Dienst zurückgeführt werden sollen. 82 % der bremischen Beschäftigten äußern sich hier eher bis voll und ganz zustimmend, 65 % der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in Deutschland. Aber auch 61 % der Beschäftigten in der Privatwirtschaft stimmen dieser Aussage eher bis voll und ganz zu.<sup>120</sup>

Bei der Beurteilung der Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung ergibt sich ein geteiltes Bild. Die Bremer Beschäftigten im öffentlichen Dienst (47 %) äußern sich etwas zustimmender (eher bis voll und ganz zustimmend) als die deutschen Beschäftigten im öffentlichen Dienst (43 %). Auch die Werte für die Beschäftigten in der Privatwirtschaft liegen hier in der Nähe, bei 51 % eher bis voll und ganz zustimmend.

Bei der Frage nach der Beschränkung der Beschäftigung von Beamten auf so wenige Aufgaben wie möglich, äußern sich jeweils die Hälfte der deutschen Beschäftigten im öffentlichen Dienst (50 %) wie in der Privatwirtschaft (48 %) eher bis voll und ganz zustimmend. Der Wert für die bremischen Beschäftigten liegt bei 66 %.

---

<sup>120</sup> Eine Befragung von forsa im Auftrag von dbb Beamtenbund und tarifunion zeigt, dass der Anteil der BürgerInnen, die meinen, privatisierte Leistungen sollten wieder in den öffentlichen Dienst zurückgeführt werden, 2014 bei 28 % liegt; dieser Anteil ist seit 2007 um 9 Prozentpunkte gestiegen, im gleichen Zeitraum nahm der Anteil derjenigen, die für weitere Privatisierungen eintreten, deutlich ab; Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion (Hrsg.) (2014): Bürgerbefragung öffentlicher Dienst. Einschätzungen, Erwartungen, Erfahrungen. Quelle: forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH, Umfrage Mai/Juni 2014, Berlin, S.35.

## Leistung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen

Deutschlandweit äußern 55 % der Beschäftigten in der Privatwirtschaft die Ansicht, dass die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung auch mit weniger Personal gegeben wäre; deutlich weniger, etwas mehr als ein Drittel der Beschäftigten im öffentlichen Dienst (35 %) sind dieser Meinung (eher bis voll und ganz zustimmend). Anders gefragt - im Hinblick auf den Ist-Zustand - wurde in Bremen: 20 % der Befragten im öffentlichen Dienst stimmen hier der Aussage zu, dass die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung trotz Personaleinsparungen gegeben ist.

Dieser deutlich pessimistische Blick auf die Leistungsfähigkeit vor dem Hintergrund der Lage der öffentlichen Finanzen wirkt sich allerdings nicht auf die Beurteilung der Qualität öffentlicher Dienstleistungen aus. In der Beurteilung, dass diese im Allgemeinen sehr hoch ist, sind sich die Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland und in Bremen einig. Jeweils 77 % stimmen der Aussage eher bis voll und ganz zu; 56 % der Beschäftigten in der Privatwirtschaft sind dieser Meinung.

Um einzuschätzen, inwieweit die dargestellten Unterschiede in der Beurteilung der Items durch die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes auf unterschiedliche Zuschnitte des öffentlichen Dienstes zurückzuführen sind (Telefonumfrage: repräsentative Stichprobe des gesamten öffentlichen Dienstes in Deutschland versus Beschäftigte des Landes und der Stadtgemeinde Bremen ohne wissenschaftliches Personal), wurden die als Beschäftigte im öffentlichen Dienst Klassifizierten in der Telefonumfrage in zwei Gruppen unterschieden:<sup>121</sup>

- In diejenigen, für die es vergleichbare Tätigkeitsfelder in Dienststellen und Einrichtungen gibt, wie sie durch die Bremer Befragung abgedeckt wurden (z.B. LehrerInnen, PolizistInnen, Verwaltungsbeschäftigte, Kita-Beschäftigte in städtischen Einrichtungen, Beschäftigte in anderen vergleichbaren Eigenbetrieben, Verwaltungsbeschäftigte in Universitäten, städtische Reinigungskräfte etc.) sowie
- in diejenigen, für die es keine vergleichbaren Tätigkeitsfelder gibt oder die vergleichbare Tätigkeiten wahrnehmen, dies aber nicht in mit der bremischen Verwaltungsstruktur vergleichbaren Dienststellen und Einrichtungen. Diese zweite Gruppe umfasst z.B. Beschäftigte im Krankenhaussektor, in Theatern, im Bereich Abfallentsorgung, Verteidigung, Verkehrswesen, Beschäftigte in ehemaligen Staatsunternehmen wie Post, Telekommunikation, Beschäftigte im Bereich der Sozialversicherung, WissenschaftlerInnen.

Kurzum: Die somit gebildete Teilgruppe der Beschäftigten im deutschen öffentlichen Dienst ist mit der Gruppe der befragten Beschäftigten im bremischen öffentlichen Dienst strukturell vergleichbar und kann somit als deutschlandweite Vergleichsgruppe dienen.

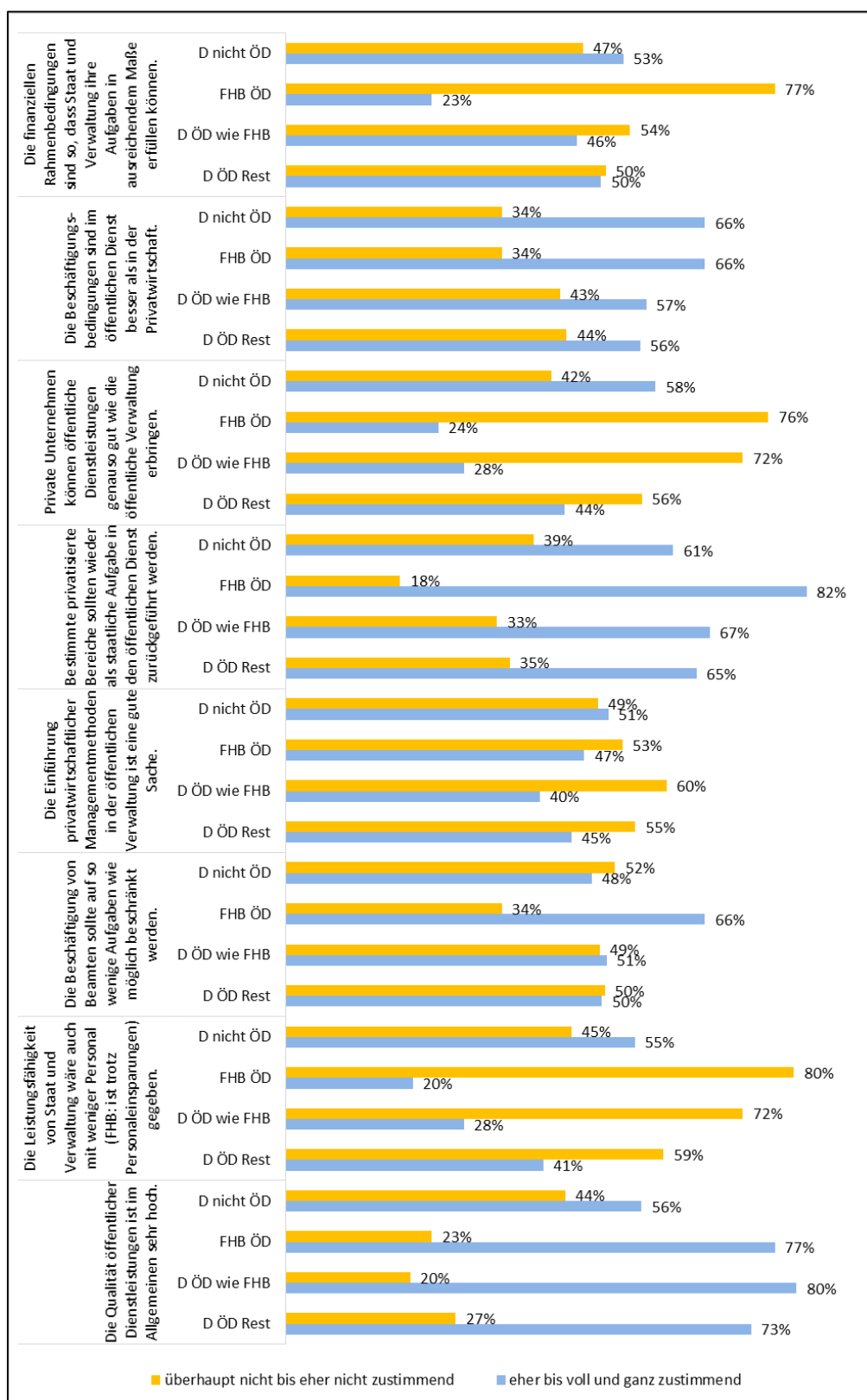
Das folgende Schaubild zeigt die bereits dargestellte Auswertung erneut, mit der erläuterten Differenzierung:

---

<sup>121</sup> Diese Vercodung erfolgte für jeden einzelnen Fall, die durch TNS Infratest erfolgte Vercodung nach der Klassifikation der Berufe 2010 (KldB2010) und der Branchen nach WZ2008 wurde hierfür nicht verwendet.

### Abb. 209: Vergleich Freie Hansestadt Bremen – Deutschland (Vergleichsgruppe Beschäftigte im öffentlichen Dienst, restlicher öffentlicher Dienst und Privatwirtschaft)

(„Dieser Aussage stimme ich...“ / „Stimmen Sie...?“)



D ÖD: Beschäftigte im öffentlichen Dienst, deutschlandweit, strukturell vergleichbar mit FHB  
 D ÖD Rest: Beschäftigte im öffentlichen Dienst, deutschlandweit, strukturell nicht mit FHB vergleichbar

Fast keine Unterschiede zwischen der deutschlandweiten Vergleichsgruppe (D ÖD wie FHB) und den übrigen Beschäftigten des öffentlichen Dienstes (D ÖD Rest) gibt es bei den folgenden drei Items:

- Die Beschäftigungsbedingungen sind im öffentlichen Dienst besser als in der Privatwirtschaft.
- Bestimmte privatisierte Bereiche sollten wieder als staatliche Aufgabe in den öffentlichen Dienst zurückgeführt werden.
- Die Beschäftigung von Beamten sollte auf so wenige Bereiche wie möglich reduziert werden.

Kleinere Unterschiede gibt es bei den folgenden Items:

- Die finanziellen Rahmenbedingungen sind so, dass Staat und Verwaltung ihre Aufgaben in ausreichendem Maße erfüllen können (etwas geringerer Anteil für eher bis voll und ganz zustimmend bei D ÖD wie FHB).
- Die Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung ist eine gute Sache (etwas geringerer Anteil für eher bis voll und ganz zustimmend bei D ÖD wie FHB).
- Die Qualität öffentlicher Dienstleistungen ist im Allgemeinen sehr hoch (etwas höherer Anteil für eher bis voll und ganz zustimmend bei D ÖD wie FHB).

Lediglich bei zwei Items wirkt sich die Bildung einer deutschlandweiten Vergleichsgruppe und einer Gruppe der übrigen Beschäftigten des öffentlichen Dienstes deutlich auf die Zustimmungswerte aus:

- Private Unternehmen können öffentliche Dienstleistungen genauso gut wie die öffentliche Verwaltung erbringen (deutlich geringerer Anteil (28 %) für eher bis voll und ganz zustimmend bei D ÖD wie FHB im Vergleich zu D ÖD Rest (44 %)).
- Die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung wäre auch mit weniger Personal gegeben (deutlich geringerer Anteil (28 %) für eher bis voll und ganz zustimmend bei D ÖD wie FHB im Vergleich zu D ÖD Rest (41 %)).

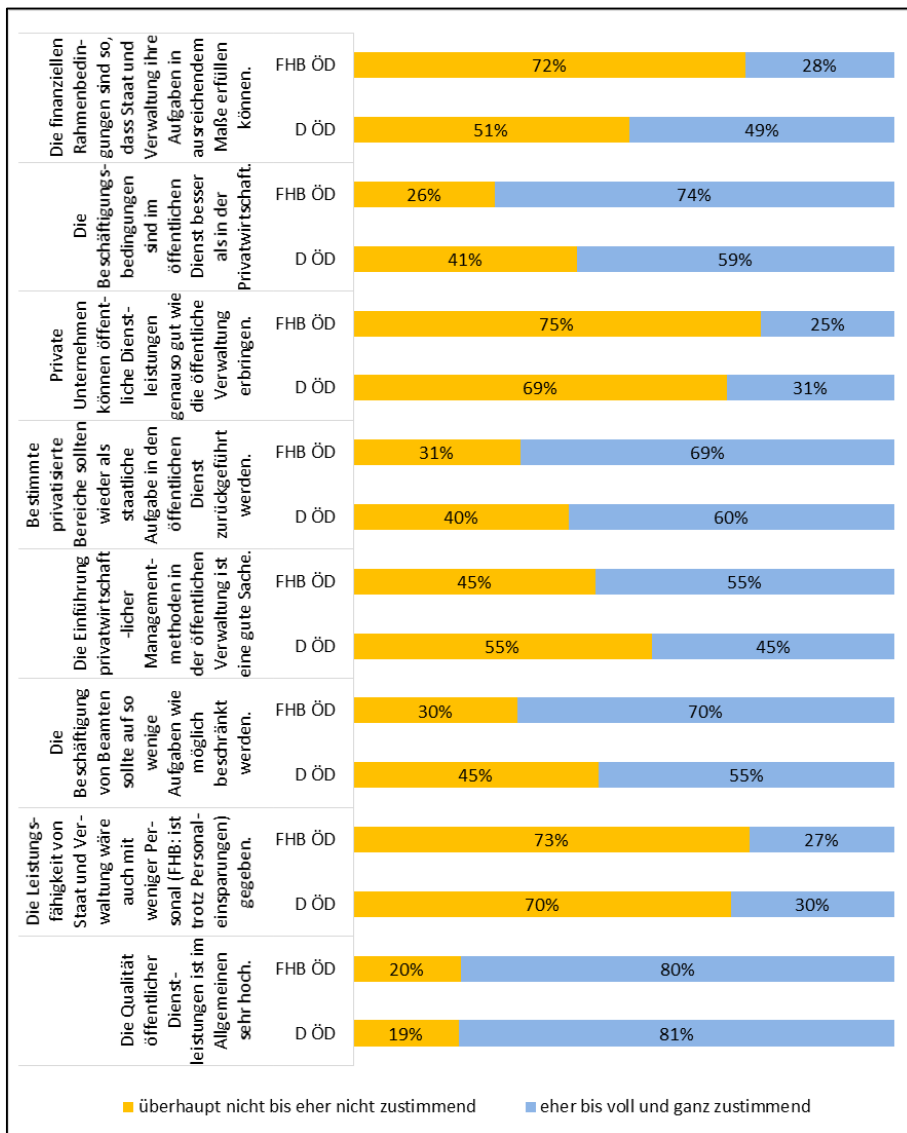
Bezüglich dieser beiden Items nähern sich die Werte der Beschäftigten der Freien Hansestadt Bremen und der deutschlandweiten Vergleichsgruppe an. Es zeigt sich, dass die Beurteilungen stark vom Betrachtungsbereich, also vom Zuschnitt des öffentlichen Dienstes abhängig sind. Wenn man so will, wird in den Kernbereichen der öffentlichen Verwaltung die besondere Qualität der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen durch die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes hervorgehoben, die Erbringung durch Private bzw. Privatisierung entsprechend abgelehnt. Zugleich wird die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung durch Personaleinsparungen als nicht mehr gegeben (FHB ÖD) oder als potenziell bedroht angesehen (D ÖD wie FHB).

Bei einigen Items gibt es auch nach erfolgter Betrachtung der Vergleichsgruppe noch bremische Besonderheiten. Die bremischen öffentlichen Beschäftigten beurteilen die finanziellen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die staatliche Aufgabenerfüllung als deutlich negativer als die übrigen betrachteten Gruppen. Eine bremische Besonderheit sind auch die sehr hohen Zustimmungswerte für eine Zurückführung privatisierter ehemals staatlicher Aufgaben sowie die Beurteilung der Beschränkung der Beschäftigung von Beamten (wobei hier eine Differenzierung zwischen Beamten und Arbeitnehmern erfolgen müsste).

Für die Personalgruppen wurden die bremischen Ergebnisse im Vergleich zum öffentlichen Dienst in Deutschland gesondert ausgewertet. Für die drei größten bremischen Personalgruppen - Verwaltungspersonal, Polizei/Feuerwehr sowie Lehrpersonal - werden sie im Folgenden dargestellt:

**Abb. 210: Vergleich Verwaltungspersonal Freie Hansestadt Bremen – Verwaltungspersonal öffentlicher Dienst Deutschland**

(„Dieser Aussage stimme ich...“ / „Stimmen Sie...?“)



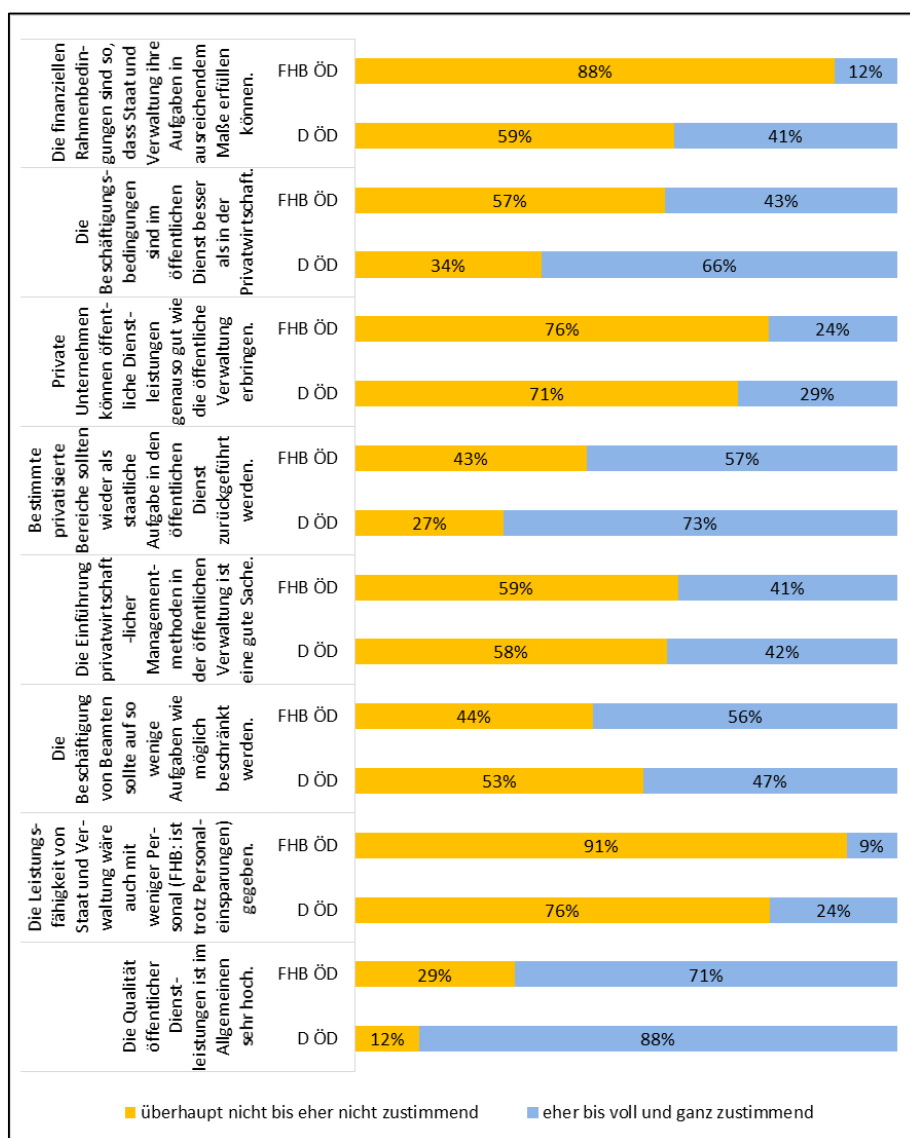
Beim Verwaltungspersonal<sup>122</sup> zeigt sich, dass die bremischen Beschäftigten die finanziellen Rahmenbedingungen deutlich schlechter beurteilen als die deutsche Vergleichsgruppe. Zugleich halten 74 % der Bremer die Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst für besser als in der Privatwirtschaft; deutschlandweit liegt der Anteil bei 59 %. Gegenüber der deutschen Vergleichsgruppe noch etwas weniger positiv ausfallend ist die Einschätzung gegenüber der Aufgabenwahrnehmung durch Private bzw. dementsprechend ist der Anteil höher, der sich für die Wiedereingliederung bestimmter Aufgabenbereiche in den öffentlichen Dienst ausspricht. Bei der Einschätzung der Leistung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen gibt es kaum Unterschiede.

<sup>122</sup> Verwaltungspersonal D ÖD: N = 238



### Abb. 211: Vergleich Polizei und Feuerwehr Freie Hansestadt Bremen – Polizei und Feuerwehr öffentlicher Dienst Deutschland

(„Dieser Aussage stimme ich...“ / „Stimmen Sie...?“)

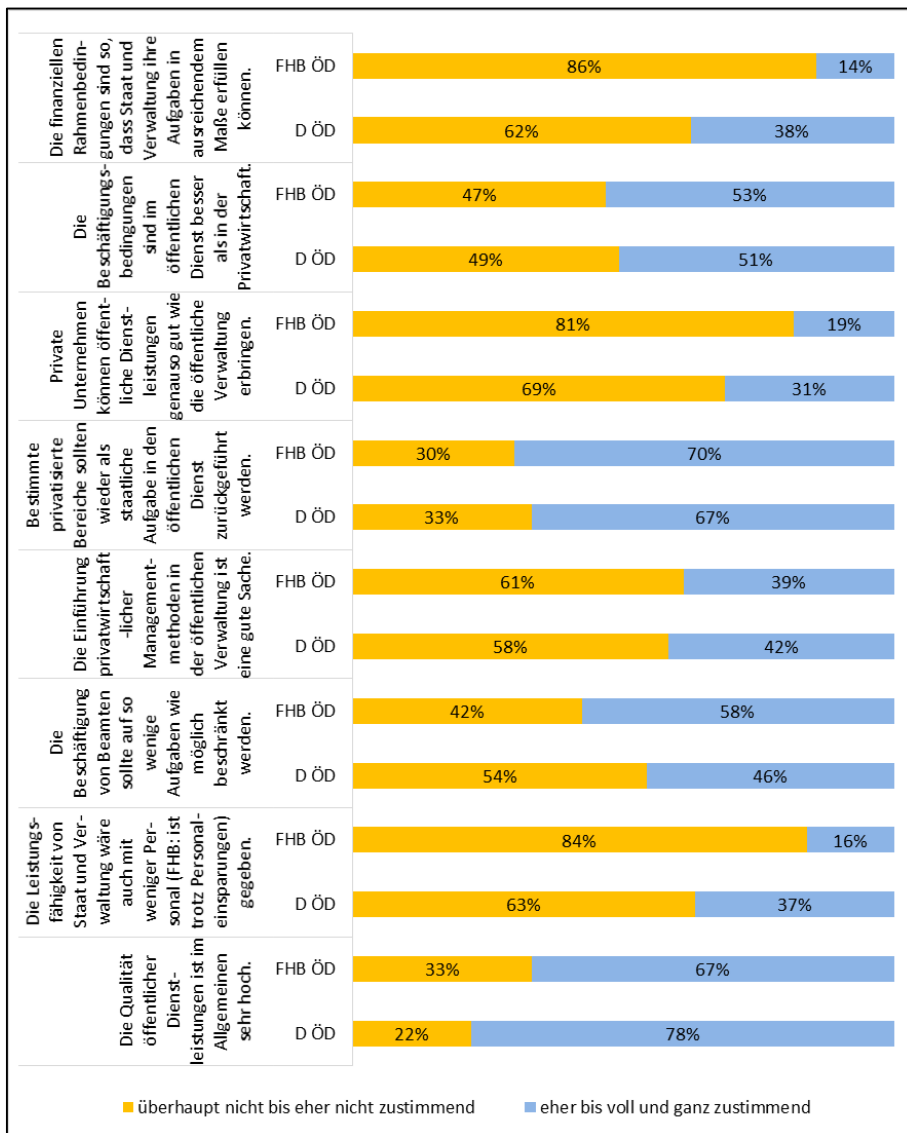


Bei Polizei und Feuerwehr fällt der Unterschied zwischen den bremischen Beschäftigten und der Vergleichsgruppe bei der Beurteilung der finanziellen Rahmenbedingungen deutlich ins Auge. 12 % der bremischen, 41 % der deutschlandweit Beschäftigten<sup>123</sup> stimmen der entsprechenden Aussage eher bis voll und ganz zu. Bei den Bremer Beschäftigten liegt der Anteil derjenigen, die die Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst für besser als in der Privatwirtschaft beurteilen bei, 43 %. Dies ist im Vergleich der Personalgruppen und mit der hier betrachteten deutschen Vergleichsgruppe (66 %) ein geringer Wert. Bei der Einschätzung der Leistung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen treten sowohl Unterschiede zwischen den bremischen und den deutschen Beschäftigten zu tage, als auch im Vergleich zum Verwaltungspersonal. 9 % der Bremer Beschäftigten bei Polizei und Feuerwehr stimmen der Aussage eher bis voll und ganz zu, dass die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung trotz Personaleinsparungen gegeben sei, deutschlandweit liegt der Wert bei 24 %.

<sup>123</sup> Polizei und Feuerwehr D ÖD: N = 34

## Abb. 212: Vergleich Lehrpersonal Freie Hansestadt Bremen – Lehrpersonal öffentlicher Dienst Deutschland

(„Dieser Aussage stimme ich...“ / „Stimmen Sie...?“)



Auch beim Lehrpersonal findet sich der Unterschied zwischen den bremischen Beschäftigten und der Vergleichsgruppe bei der Beurteilung der finanziellen Rahmenbedingungen wieder. 14 % der bremischen, 38 % der deutschlandweit Beschäftigten<sup>124</sup> stimmen der entsprechenden Aussage eher bis voll und ganz zu. Beim bremischen Lehrpersonal stimmen 16 % der Aussage eher bis voll und ganz zu, dass die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung trotz Personaleinsparungen gegeben sei, gegenüber 37 % deutschlandweit. Dass die Qualität öffentlicher Dienstleistungen im Allgemeinen sehr hoch ist, findet 67 % des Bremischen, 78 % des deutschen Lehrpersonals.

<sup>124</sup> Lehrpersonal D ÖD: N = 110

### 3. Zusammenfassung

Die Einschätzungen der Bremischen Beschäftigten zum öffentlichen Dienst und den Veränderungen im staatlichen Bereich im Allgemeinen zeigen folgende Tendenz:

Bezüglich der Leistung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen wird die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten hervorgehoben. Diese leisteten mindestens genauso viel wie Beschäftigte in der Privatwirtschaft (85,5 %). Diese Leistung - das kann gefolgert werden - garantiert aus Sicht der Beschäftigten, dass die Qualität öffentlicher Dienstleistungen im Allgemeinen sehr hoch ist (77,0 %), obwohl die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung aufgrund von Personaleinsparungen als eher nicht mehr gegeben erscheint (79,6 %), und die Rahmenbedingungen öffentlicher Dienstleistungserbringung als (eher) negativ bewertet werden. So sind 71,0 % der Ansicht, dass es keine Einsparmöglichkeiten mehr gibt; die finanziellen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung werden als überwiegend nicht ausreichend angesehen (76,9 %), und dies vor dem Hintergrund, dass die gesellschaftlichen Probleme die Bewältigungsfähigkeit von Staat und Verwaltung auf die Probe stellen (59,6 %).

Bezüglich der Privatisierung staatlicher Aufgaben in bestimmten Bereichen ergibt sich ein geteiltes Bild (45,7 %), wobei sich für die Rückführung bestimmter Bereiche in den Öffentlichen Dienst die deutliche Mehrheit der Beschäftigten ausspricht (81,3 %). Die Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden wird unterschiedlich beurteilt (47,0 %).

Einerseits werden also die Kompetenzen der Beschäftigten und des öffentlichen Dienstes für die Erbringung öffentlicher Aufgaben betont; andererseits erscheinen die Rahmenbedingungen, unter denen die öffentliche Leistungserbringung stattfindet, als eher prekär.

Dass die Politik und oberste Leitungsebene aus Sicht der Beschäftigten ein nicht allzu positives Bild des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit zeichnet (70,6 %), könnte dazu führen, dass die Beschäftigten ihre Kompetenzen, Aufwände und Belastungen bei der Erbringung der öffentlichen Dienstleistungen als nicht ausreichend anerkannt betrachteten. Die daraus resultierende Wertschätzungslücke, so eine mögliche These, könnten sie als gegen ihr Selbstverständnis gerichtet betrachten.

Trotz der eher als gering angesehenen Wertschätzung durch Politik und oberste Leitungsebene wird der Staat überwiegend als sehr guter Arbeitgeber angesehen (70,9 %). Hierbei spielt der Vergleich mit den Beschäftigungsbedingungen in der Privatwirtschaft eine Rolle, bei der der öffentliche Dienst besser abschneidet (66,0 %). Dass die Attraktivität des öffentlichen Dienstes nicht mehr als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann, zeigt hingegen das geteilte Meinungsbild im Hinblick auf die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber für junge Menschen (51,8 %).

Der Vergleich der Einschätzungen der bremischen mit den bundesdeutschen Beschäftigten zeigt, dass die Beurteilungen stark vom Betrachtungsbereich, also vom Zuschnitt des öffentlichen Dienstes abhängig sind. In den Kernbereichen der staatlichen Aufgabenwahrnehmung wird die besondere Qualität der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen durch die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes hervorgehoben, die Erbringung durch Private bzw. Privatisierung entsprechend abgelehnt. Zugleich wird die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung durch Personaleinsparungen als nicht mehr gegeben (Bremer Beschäftigte) oder als potenziell bedroht angesehen (deutschlandweite Vergleichsgruppe).

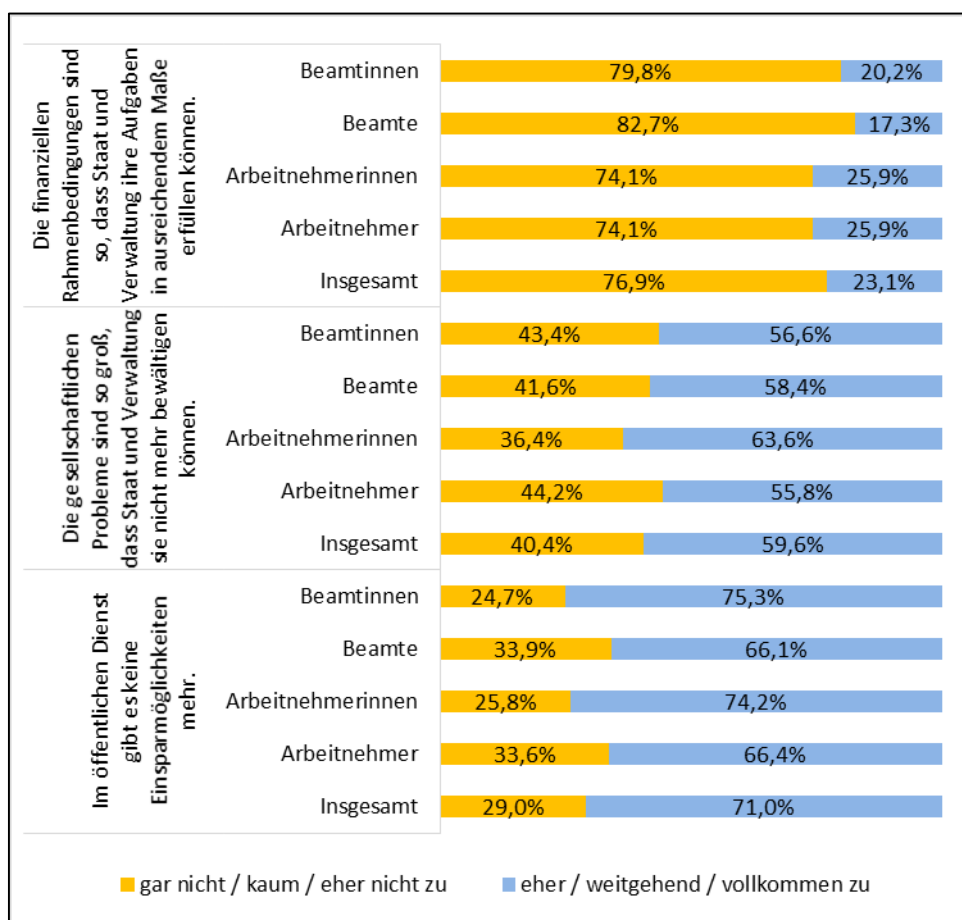
Die Daten zeigen auch bremische Besonderheiten. Die bremischen öffentlichen Beschäftigten beurteilen die finanziellen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die staatliche Aufgabenerfüllung als deutlich negativer als die übrigen betrachteten Gruppen. Eine bremische Besonderheit sind auch die hohen Zustimmungswerte für eine Zurückführung privatisierter ehemals staatlicher Aufgaben sowie die Beurteilung der Beschränkung der Beschäftigung von Beamten (wobei hier eine Differenzierung zwischen Beamten und Arbeitnehmern erfolgen müsste).

Für die Personalgruppen Verwaltungspersonal, Lehrpersonal und Polizei/Feuerwehr wurden die Bremer mit den deutschlandweiten Werten verglichen: Die Beurteilung der finanziellen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Aufgabenwahrnehmung wird in Bremen insgesamt deutlich schlechter beurteilt als in den deutschen Vergleichsgruppen. Die Beurteilungen von Polizei und Feuerwehr sowie Lehrpersonal fallen im Vergleich zum Verwaltungspersonal dabei negativer aus.

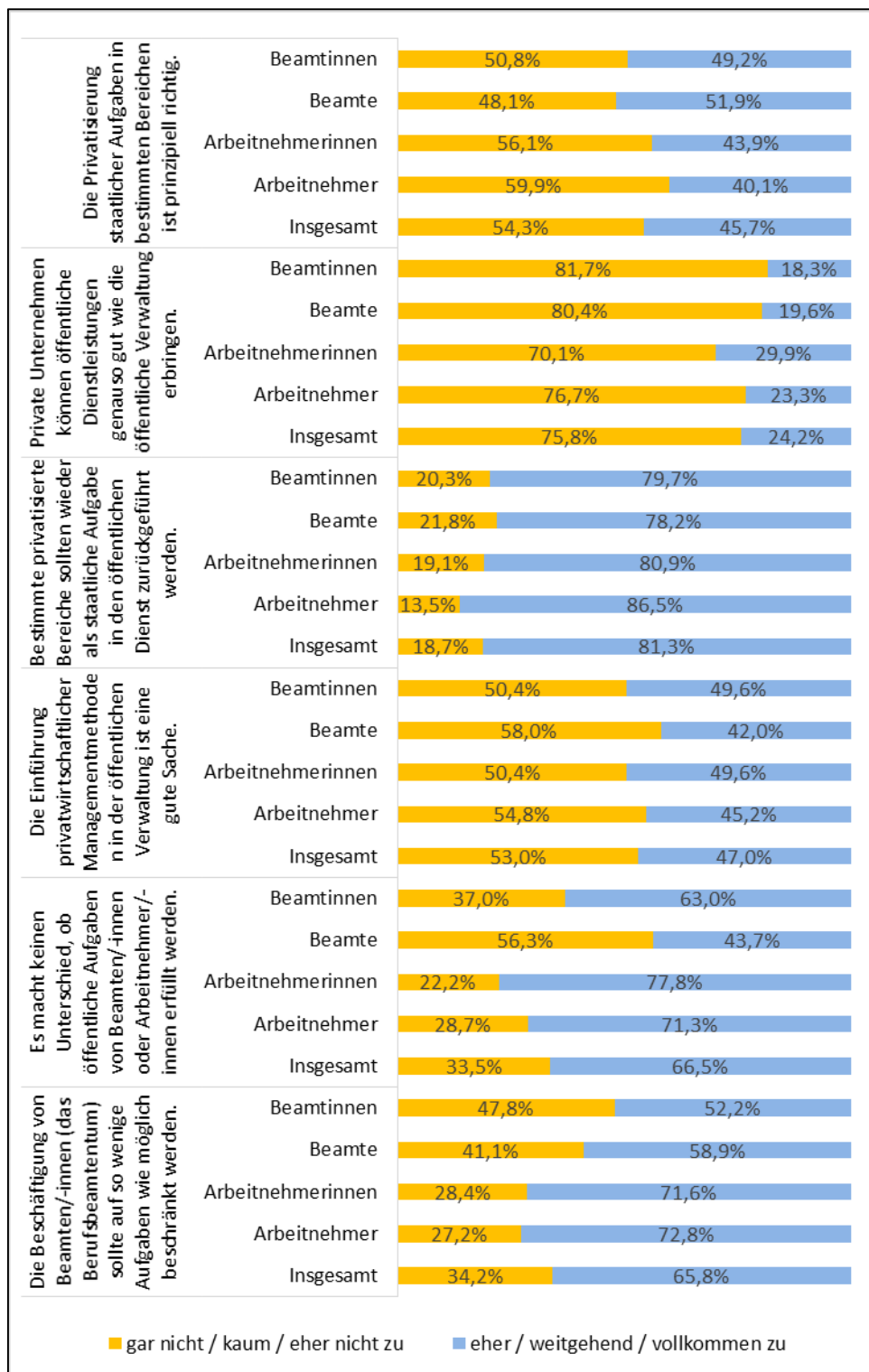
Es folgen abschließend zusammenfassende Übersichten über die Items des Themenbereiches „Öffentlicher Dienst und Veränderungen im staatlichen Bereich“ für die einzelnen Statusgruppen, differenziert nach Geschlecht sowie anschließend für Insgesamt.

**Abb. 213: Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungserbringung nach Statusgruppen und Geschlecht**

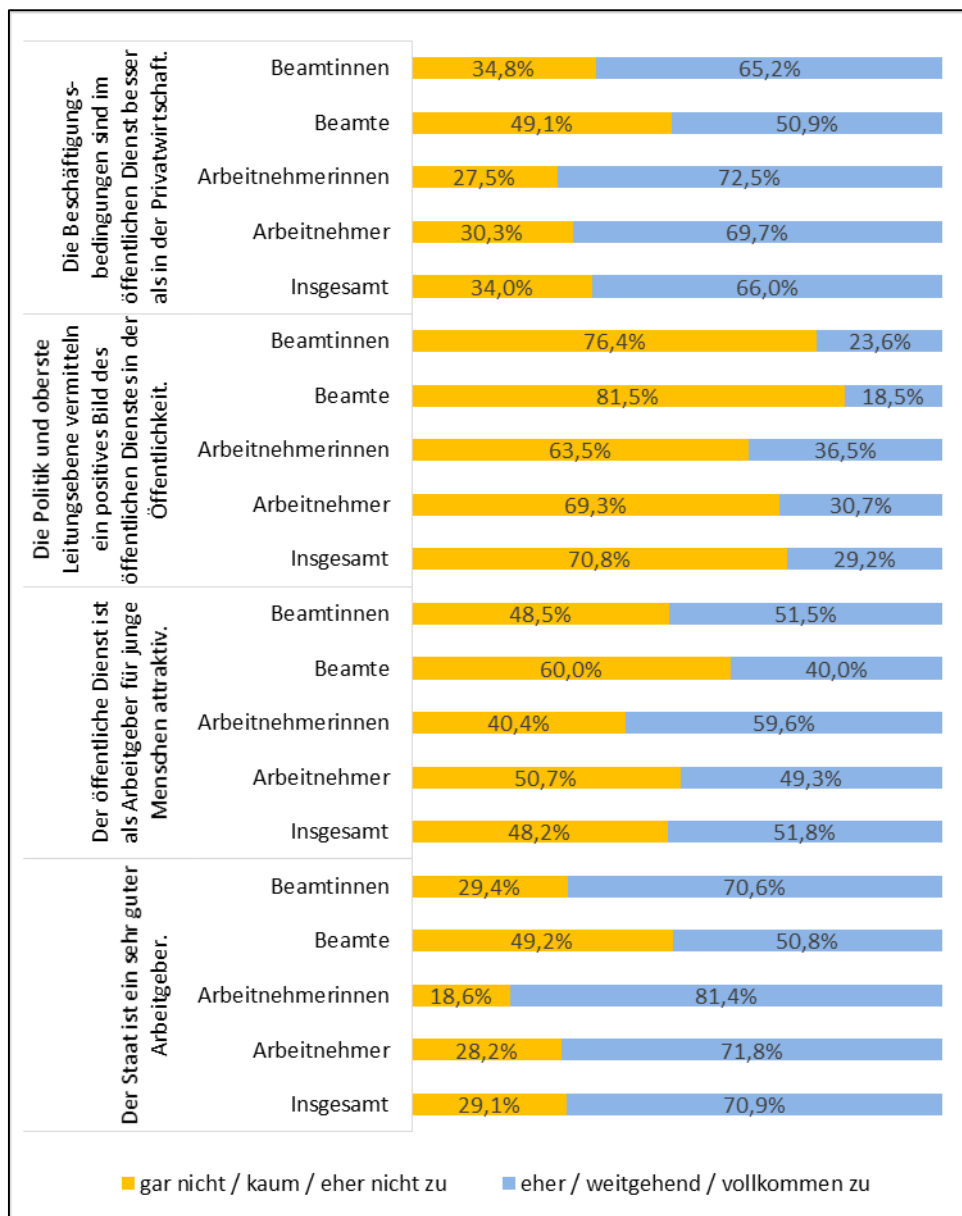
(„...Dieser Aussage stimme ich...“)



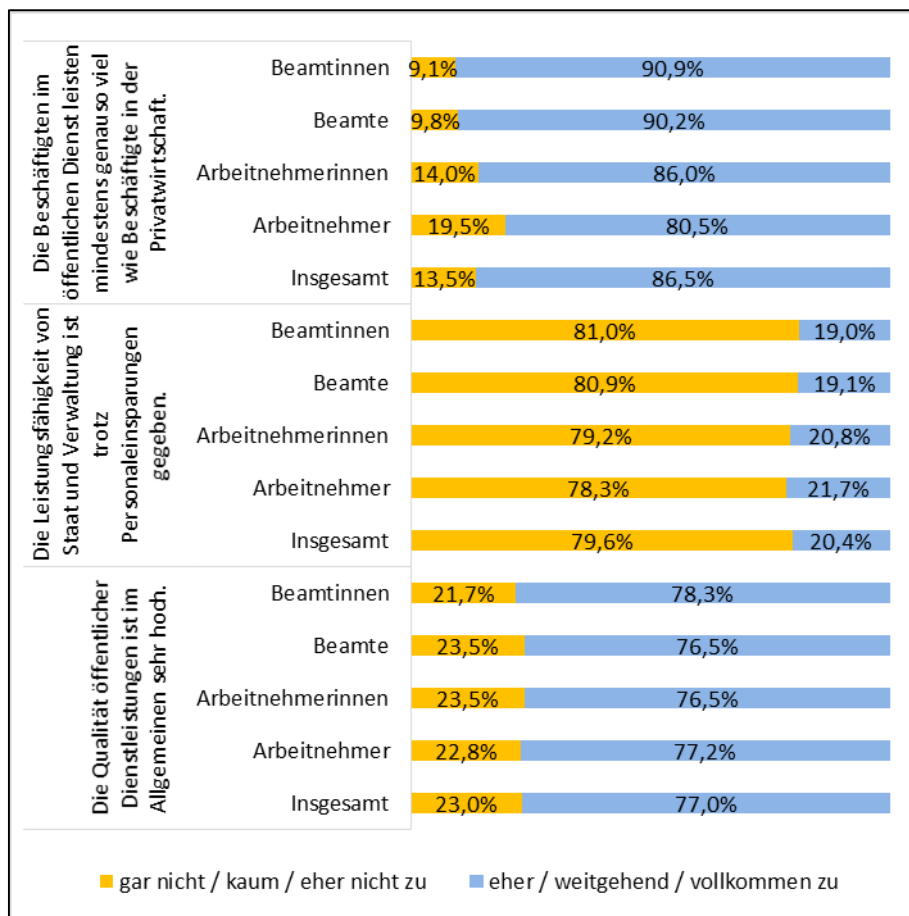
**Abb. 214: Organisation öffentlicher Belange nach Statusgruppen und Geschlecht**  
 („...Dieser Aussage stimme ich...“)



**Abb. 215: Attraktivität des öffentlichen Dienstes nach Statusgruppen und Geschlecht**  
 („...Dieser Aussage stimme ich...“)



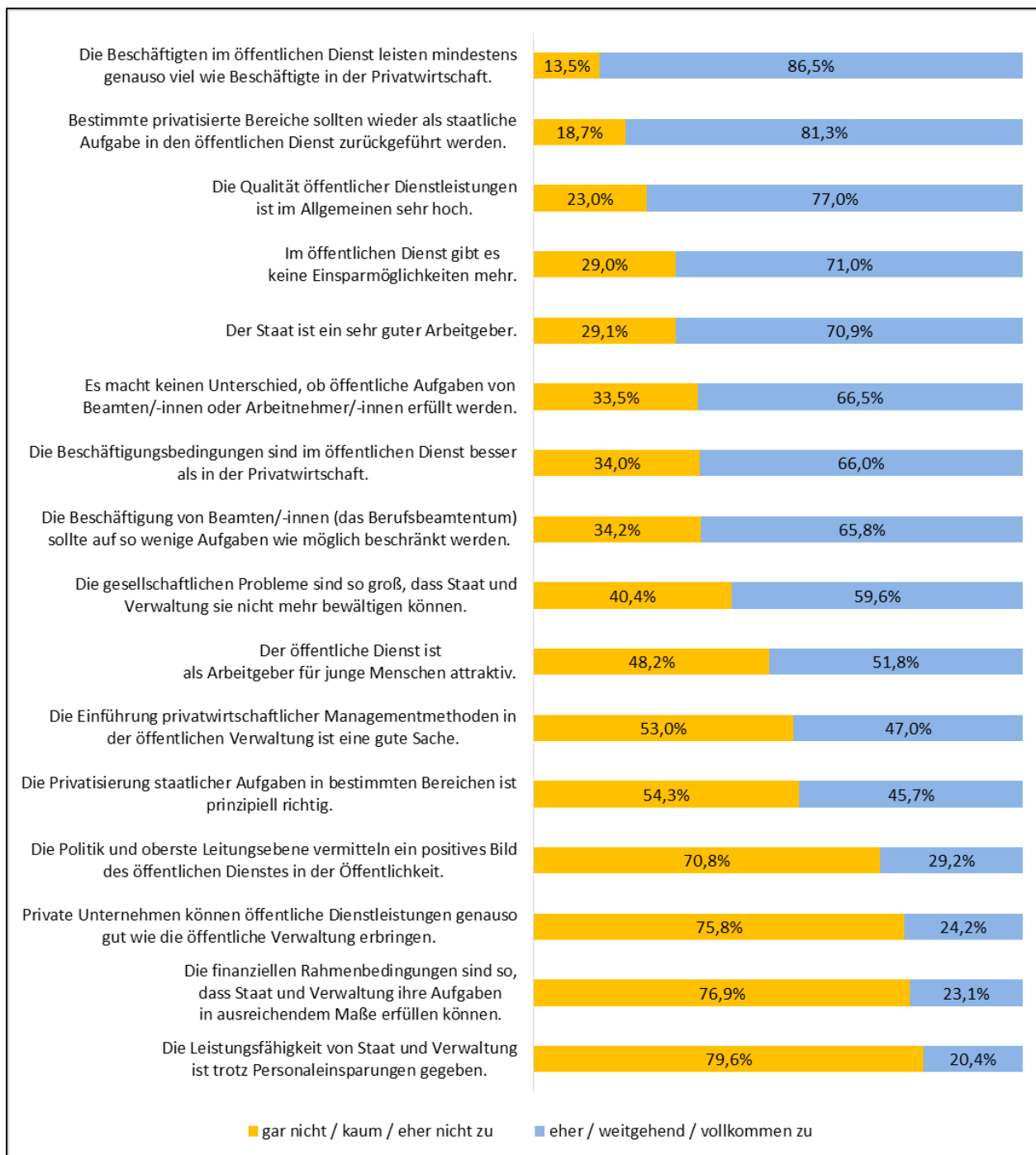
**Abb. 216: Leistung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen nach Statusgruppen und Geschlecht**  
 („...Dieser Aussage stimme ich...“)





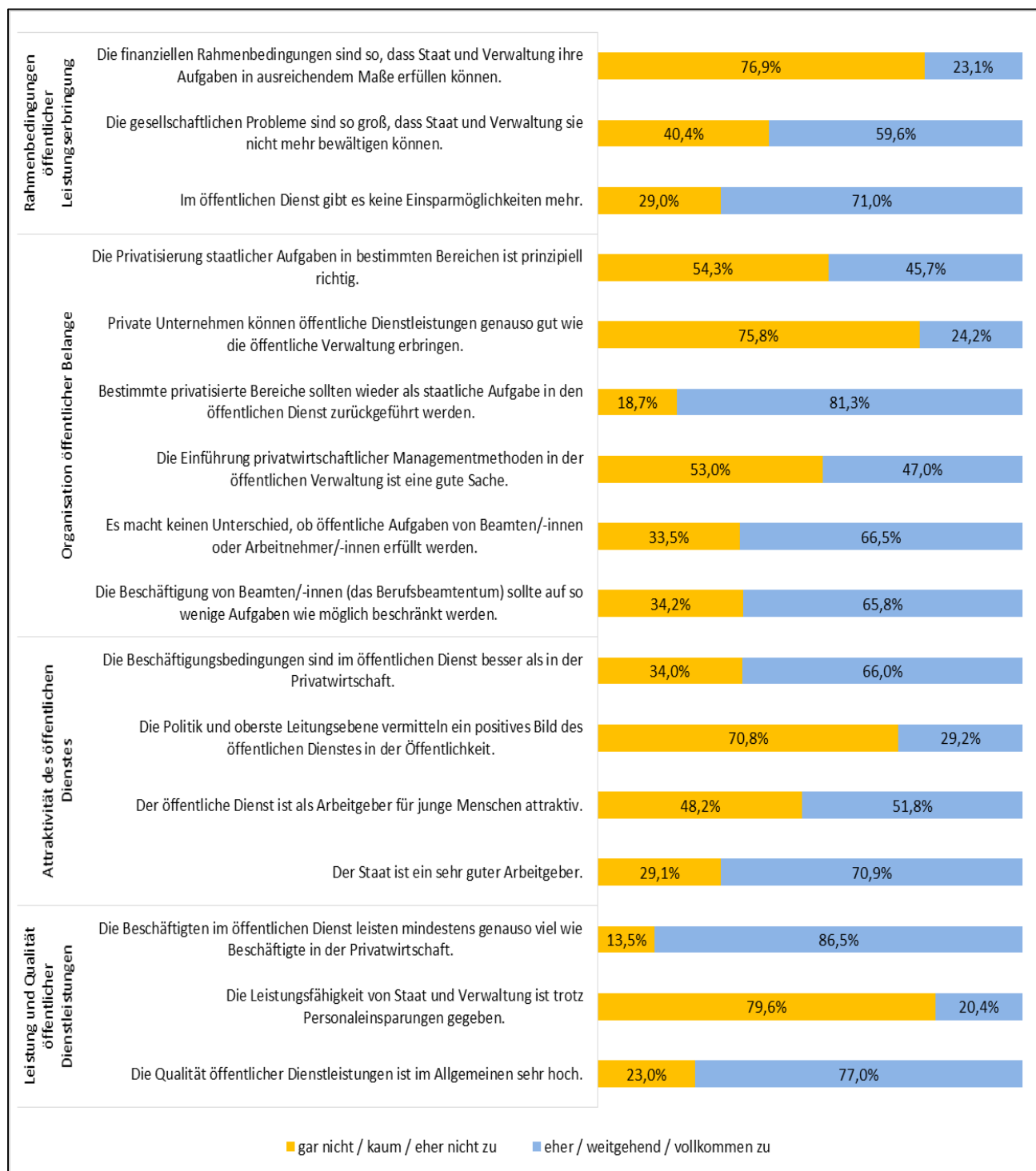
**Abb. 217: Öffentlicher Dienst und Veränderungen im staatlichen Bereich: Zusammenfassung**

(„...Dieser Aussage stimme ich...“)



## Abb. 218: Öffentlicher Dienst und Veränderungen im staatlichen Bereich: Zusammenfassung nach Dimensionen

(„...Dieser Aussage stimme ich...“)



## V. Schlusswort

Die vorliegenden Ergebnisse haben einen Überblick über das Selbstverständnis und das Arbeitgeberbild im öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen zu geben versucht.

Teilweise wird der Staat noch als „Modellarbeitgeber“ angesehen: Insgesamt ist die generelle Arbeitszufriedenheit hoch, und die Freie Hansestadt Bremen punktet bei Aspekten wie Interessante Tätigkeit, Sinnhaftigkeit der Arbeit, Arbeitsklima, Arbeitsplatzsicherheit sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der Vergleich zu Arbeitgebern in der Privatwirtschaft fällt insgesamt positiv aus. Dies ist insbesondere auf die Bewertungen der Frauen zurückzuführen, die die Arbeitgeberin deutlich positiver als die Männer beurteilen.

Teilweise wird aber auch deutliche Kritik geäußert: Arbeitsbelastung, Vergütung, Aufstiegschancen und Wertschätzung werden kritisch gesehen. Die Einsparungen und der Personalabbau der vergangenen Jahre haben spürbare Folgen. Die Veränderungen im öffentlichen Dienst und im staatlichen Bereich werden kritisch bewertet. Die Beschäftigten bescheinigen sich und dem öffentlichen Dienst eine hohe Leistungsfähigkeit, aber insgesamt wird die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung zumindest in Teilen und in den bürgerorientierten Bereichen in Frage gestellt. Da der Staat letztlich durch seine Mitarbeiter handelt, haben diese Zweifel an der Leistungsfähigkeit auch Konsequenzen für die eigene Handlungsfähigkeit als Beschäftigte des öffentlichen Dienstes und Bedeutung für das eigene Selbstverständnis.

Die Anerkennungsproblematik ist insgesamt stark ausgeprägt. Sie ist zwar kein spezifisches Problem des öffentlichen Dienstes, stellt aber erkennbar das Personalmanagement im öffentlichen Dienst vor besondere Herausforderungen. In der Kombination bestimmter Faktoren, z.B. hohe Arbeitsbelastung, Enttäuschung von der Politik und wenig Entwicklungs- und Aufstiegschancen, deuten die Auswertungen für einige Beschäftigtengruppen auf berufliche Gratifikationskrisen hin; dies müsste allerdings gezielter in den Blick genommen werden. Differenziertere Betrachtungen müssten auch für bestimmte Tätigkeitsbereiche, z.B. für die große Gruppe des Verwaltungspersonals sowie für das Justizpersonal angestellt werden.

## VI. Literaturverzeichnis

Allerbeck, Klaus R. (1978): Meßniveau und Analyseverfahren – Das Problem „strittiger Intervallskalen“, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 7, Heft 3, 1978, S. 199-214.

Balluseck, Hilde (Hrsg.) (2008): Professionalisierung der Frühpädagogik: Perspektiven, Entwicklungen, Herausforderungen, Opladen.

Becker, Matthias / Ehlbeck, Imke / Prümper, Jochen (2009): Freundlichkeit und Respekt als Motor der Gesundheit. Eine empirische Studie, in: Giesert, Marianne (Hrsg.): Führung und Gesundheit - Gesundheitsgipfel an der Zugspitze, Hamburg, S. 62-74.

Behnke, Natalie (2005): Alte und neue Werte im öffentlichen Dienst, in: Blanke, Bernhard / von Bandeder, Stefan / Nullmeier, Frank / Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform (3., völlig überarbeitete und erweiterte Aufl.), Wiesbaden, S. 243-251.

Behnke, Nathalie (2006): Ethik-Maßnahmen für die öffentliche Verwaltung – Modeerscheinung oder Mauerblümchen?, in: Bogumil, Jörg / Jann, Werner / Nullmeier, Frank (Hrsg.): Politik und Verwaltung. PVS-Sonderheft 37, S. 250-274.

Bogumil, Jörg / Jann, Werner (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, 2., völlig überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Brandl, Sebastian / Stelzl, Bernhard (2013): Arbeitsbedingungen und Belastungen im öffentlichen Dienst. Ein Überblick zum Forschungsstand und Forschungsbedarf, Arbeitspapier Nr. 290, Hans-Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Briken, Kendra / Gottschall, Karin / Hils, Sylvia / Kittel, Bernhard (2014): Wandel von Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst in Deutschland - zur Erosion einer sozialstaatlichen Vorbildrolle, in: Zeitschrift für Sozialreform, Jg. 60, Heft 2, 2014, S. 23-148.

Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion (Hrsg.) (2014): Bürgerbefragung öffentlicher Dienst. Einschätzungen, Erwartungen, Erfahrungen. Quelle: forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH, Umfrage Mai/Juni 2014, Berlin.

Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2006): Strategie zur Modernisierung der Bundesverwaltung. 2. Phase des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“, Juli 2004.

Christe-Zeyse, Jochen (2007): Riskante Modernisierung starker Professionskulturen. Plädoyer für ein kulturkompatibles Veränderungsmanagement in der Polizei, in: Verwaltung und Management, Jg. 13, Heft 2, 2007, S. 60-67.

Clark, Andrew E. (1998): Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries. OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers, No. 34, OECD Publishing.

Cornelißen, Waltraud (Hrsg.) (2005): Gender-Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; erstellt durch das Deutsche Jugendinstitut e.V., München.

Czerwick, Edwin (2011): Beschäftigungsstrukturen im öffentlichen Dienst. Differenzierung und Individualisierung von Beschäftigungskategorien, in: Koch, Rainer / Conrad, Peter / Lorig, Wolfgang H.

(Hrsg.): New Public Service. Öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 151-179.

Czerwick, Edwin (2007): Die Ökonomisierung des Öffentlichen Dienstes: Dienstrechtsreform und Beschäftigungsstruktur seit 1991, Wiesbaden.

Derlien, Hans-Ulrich / Frank, Stefan (2004): Öffentlicher Dienst und Gewerkschaftssystem im Wandel, in: Die Verwaltung, Jg. 37, Heft 3, 2004, S. 295-326.

Die Bundesregierung (1999): Moderner Staat – Moderne Verwaltung. Das Programm der Bundesregierung, Kabinettsbeschluss vom 1. Dezember 1999.

Der Senator für Finanzen (Hrsg.) (2004): Das Mitarbeiter-Vorgesetzten Gespräch. Ein Leitfaden für die Praxis. Freie Hansestadt Bremen, Dezember 2004, Bremen.

Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2015): Personalbericht 2015. Jahresbericht zur Personalstruktur und zu den Personalausgaben mit den Daten der Jahre 2013 und 2014, Bremen.

Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2014): Bremische Beschäftigtenstruktur und Migrationshintergrund. Ergebnisbericht zur Beschäftigtenbefragung, Bremen.

Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2014): Personalbericht 2014 Band I. Jahresbericht zur Personalstruktur und zu den Personalausgaben mit den Daten der Jahre 2011 und 2012, Bremen.

Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2011): Personalbericht 2011. Band III. Bericht über die Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes 2010, Bremen.

Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2010): Personal 2020. Personalpolitische Perspektiven und Arbeitsprogramm für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen bis 2020, Bremen.

Die Senatorin für Finanzen (Hrsg.) (2010): Personalbericht 2010 Band I. Jahresbericht zu Personalstruktur und Personalausgaben 2009, Bremen.

Dillmann, Don A. (2007): Mail and internet surveys. The tailored design method. Wiley 2007.

DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (Hrsg.) (2015): Arbeitszufriedenheit, DIW Wochenbericht, 32 + 33, 2015, Berlin.

Ellguth, Peter / Kohaut, Susanne (2011): Der Staat als Arbeitgeber: Wie unterscheiden sich die Arbeitsbedingungen zwischen öffentlichem Sektor und der Privatwirtschaft, in: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, Jg. 18, Heft 1-2, 2011, S.11-38.

Ernst Young & Young GmbH (2014): EY Studentenstudie 2014. In welche Branchen zieht es deutsche Studierende? Hamburg, Juni 2014.

Faust, Thomas (2007), Wandel der Verwaltungen - Wandel der Ethikkonzepte, in: Verwaltung und Management, Jg. 13, Heft 6, 2007, S. 327-330.

Ferreira, Yvonne (2007): Evaluation von Instrumenten zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jg. 61, Heft 2, 2007, S. 87-94.

Fietze, Simon (2011): Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit: „Wer schaffen will, muss fröhlich sein!“, 388. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research. Berlin, Juni 2011.

- Fischer, Lorenz (Hrsg.) (2006): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage; Göttingen, Wien u.a.
- Fischer, Lorenz / Belschak, Frank (2006): Objektive Arbeitszufriedenheit? Oder: Was messen wir, wenn wir nach der Zufriedenheit mit der Arbeit fragen?, in: Fischer, Lorenz (Hrsg.) (2006): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage; Göttingen, Wien u.a., S. 81-108.
- Flecker, Jörg / Krenn, Manfred / Tschernitz, Maria (2014): Der dreifache Bezug zur Arbeit – Transformation öffentlicher Dienste und berufliche Identität, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 39, Heft 3, 2014, S. 199-219.
- Flecker, Jörg / Krenn, Manfred / Vogel, Berthold (2014): Der Umbruch der öffentlichen Dienste aus der Sicht der Beschäftigten. Verteilung, Anerkennung und Gemeinwohl, in: Flecker, Jörg / Schultheis, Franz / Vogel, Berthold (Hrsg.): Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus der Sicht der Beschäftigten, Berlin, S. 335-349.
- Frieg, Philip / Weiß, Sabine / Krumscheid, Matthias / Dörendah, Jan (2014): Forschungsbericht. Zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit, Persönlichkeit und Engagement, Projektteam Testentwicklung, 2014, Bochum. [http://testentwicklung.de/mam/forschungsbericht\\_arbeitszufriedenheit.pdf](http://testentwicklung.de/mam/forschungsbericht_arbeitszufriedenheit.pdf).
- Giauque, David / Ritz, Adrian / Varone, Frédéric / Anderfuhren-Biget, Simon / Waldner, Christian (2011): Putting public service motivation into context: a balance between universalism and particularism, in: International Review of Administrative Sciences, Jg. 77, Heft 2, 2011, S. 227-253.
- Gottschall, Karin (2009): Der Staat und seine Diener: Metamorphosen eines wohlfahrtsstaatlichen Beschäftigungsmodells, in: Obinger, Herbert / Rieger, Elmar (Hrsg.): Wohlfahrtsstaatlichkeit in entwickelten Demokratien. Herausforderungen, Reformen und Perspektiven, Schriften des Zentrums für Sozialpolitik, Bd. 20, Frankfurt am Main, S. 461-491.
- Gottschall, Karin / Häberle, Andreas / Heuer, Jan-Ocko / Hils, Sylvia (2015): Weder Staatsdiener noch Dienstleister. Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter in Deutschland, TranState Working Papers/187/2015, Bremen: Sonderforschungsbereich 597 "Staatlichkeit im Wandel", Universität Bremen.
- Gottschall, Karin / Kittel, Bernhard / Briken, Kendra / Heuer, Jan-Ocko / Hils, Sylvia / Streb, Sebastian / Tepe, Markus: Public Sector Employment Regimes: Transformations of the State as Employer. Reihe „Transformations of the State“ (Herausgeberschaft: Leibfried, Stephan / Hurrelmann, Achim / Martens, Kerstin / Mayer, Peter), Basingstoke u.a..
- Grabe, Lisa / Pfeuffer, Andreas / Vogel, Berthold (2012): „Ein wenig erforschter Kontinent?“ Perspektiven einer Soziologie öffentlicher Dienstleistungen, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jg. 5, Heft 2, 2012, S. 35-53.
- Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver (2013): Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich, in: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Jg. 40, Heft 2, 2013, S. 93-109.

Hammerschmid, Gerhard / Meyer, Renate E. / Egger-Peitler, Isabell (2009): Das Konzept der Public Service Motivation – Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum, in: Dms – der moderne Staat, Jg. 2, Heft 1, 2009, S. 73-92.

Hanglberger, Dominik (2010): Arbeitszufriedenheit und flexible Arbeitszeiten – Empirische Analyse mit Daten des Sozio-ökonomischen Panels, SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, Berlin.

Harms, Jens / Reichard, Christoph (Hrsg.) (2013): Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors: Instrumente und Trends, Baden-Baden.

Hauff, Sven / Kirchner, Stefan (2013): Wandel der Arbeitsqualität. Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zwischen 1989 und 2006 in einer evaluativ-relationalen Perspektive, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 42, Heft 4, 2013, S. 337-355.

Hils, Sylvia; Streb, Sebastian (2010): Vom Staatsdiener zum Dienstleister? Veränderungen öffentlicher Beschäftigungssysteme in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Schweden, TranState Working Paper 111. Bremen: Collaborative Research Center 597.

Kittel, Bernhard / Gottschall, Karin (2007): Der Wandel des Staates als Arbeitgeber: Öffentliche Beschäftigungsregimes zwischen Effizienz und Effektivität, 1980 - 2010, Neuantrag D6, Sonderforschungsbereich 597 Staatlichkeit im Wandel, S. 7. [http://www.sfb597.uni-bremen.de/download/de/forschung/D6\\_2007\\_projektantrag.pdf](http://www.sfb597.uni-bremen.de/download/de/forschung/D6_2007_projektantrag.pdf).

Klages, Helmut / Hippler, Gabriele / Haas, Hermann (1991): Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive. Ergebnisse eines Forschungsprojektes über "Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung", Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Lesch, Hagen / Schäfer, Holger / Schmidt, Jörg (2013): Arbeitszufriedenheit in Deutschland. Messkonzepte und empirische Befunde. Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 70, Köln.

Lesch, Hagen / Schäfer, Holger / Schmidt, Jörg (2013): Gute Arbeit oder zufrieden mit der Arbeit? Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde für Deutschland, in: Sozialer Fortschritt, Jg. 62, Heft 5, 2013, S. 139-148.

Lorig, Wolfgang H. (2004): „Good governance“ und „public service ethics“: Amtsprinzip und Amtsverantwortung im elektronischen Zeitalter, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Jg. 54, Heft 18, 2004, S. 24-30.

Maravic, Patrick von (2007): Verwaltungsmodernisierung und dezentrale Korruption. Lernen aus unbeabsichtigten Konsequenzen, Bern.

Maravic, Patrick von / Reichard, Christoph (Hrsg.) (2005): Ethik, Integrität und Korruption – neue Herausforderungen im sich wandelnden öffentlichen Sektor?, Potsdam.

Matiaska, Wenzel / Mellewig, Thomas (2001): Arbeitszufriedenheit: Quo vadis? Eine Längsschnitt-Untersuchung zu Determinanten und zur Dynamik von Arbeitszufriedenheit, in: DBW Die Betriebswirtschaft, Jg. 61, Heft 1, 2001, S. 7-24.

Mayntz, Renate (1985): Soziologie der öffentlichen Verwaltung, 3., überarbeitete Auflage, Heidelberg.



Meyer, Renate E. / Egger-Peitler, Isabell / Höllerer, Markus A. (2013): Of Bureaucrats and Passionate Public Managers: Institutional Logics, Executive Identities, and Public Service Motivation, in: *Public Administration*, Jg. 92, Heft 4, 2013, S. 861-885.

Millmann, Gerd (2014): Ist Putzen Stress? Psychische Belastungen am Arbeitsplatz am Beispiel von Beschäftigten in der Gebäudereinigung, Hamburg.

Perry, James L. (1996): Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, Jg. 6, Heft 1, 1996, S. 5-23.

Perry, James / Wise, Lois Recascino (1990): The Motivational Bases of Public Service, in: *Public Administration Review*, Jg. 50, Heft 3, 1990, S. 367-373.

Pollitt, Christopher / Bouckaert, Geert (2011): *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford 2000.

Prümper, Jochen / Richenhagen, Gottfried (2009): Arbeitswissenschaftliche Bewertung des DGB-Index 'Gute Arbeit', in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, Jg. 63, Heft 2, 2009, S. 176-187.

Reichard, Christoph (2002): Governance öffentlicher Dienstleistungen, in: Budäus, Dietrich / Schauer, Reinbert / Reichard, Christoph (Hrsg.): *Public und Nonprofit Management. Neuere Entwicklungen und aktuelle Problemfelder*, Linz, Hamburg, 2002, S. 25-42.

Ritz, Adrian (2009): Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government. *International Review of Administrative Sciences*, Jg. 75, Heft 1, 2009, S. 53-78.

Röber, Manfred / Huhnholz, Clemens (2011): Verwaltungsmodernisierung und Verwaltungsethik. Auf der Suche nach Zusammenhängen zwischen New Public Management und Korruption, in: *Verwaltung und Management*, Jg. 17, Heft 3, 2011, S. 115-133.

Schmidt, Werner / Müller, Andrea / Trittel, Nele. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2011) : Der Konflikt um die Tarifreform des öffentlichen Dienstes, Projekt „Begleitforschung zur Entgeltreform im öffentlichen Dienst (mit Schwerpunkt Kommunen Nordrhein-Westfalens)“ Projekt-Nr. S-2008-195-2, Tübingen, März 2011.

Schreyer, Inge / Krause, Martin / Brandl-Knefz, Marion / Nicko, Oliver (2015): Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und das Auftreten von beruflichen Gratifikationskrisen bei Kita-Mitarbeiter/innen in Deutschland, in: *Frühe Bildung*, Jg. 4, Heft 2, 2015, S. 71-82.

Schult, Johannes / Münzer-Schrobildgen, Manuela / Sparfeldt, Jörn R. (2014): Belastet, aber hochzufrieden? Arbeitsbelastung von Lehrkräften im Quer- und Längsschnitt, in: *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, Jg. 22, Heft 2, 2014, S. 61-67.

Schulte, Karsten (2006): Macht Alter zufrieden mit dem Beruf? Eine empirische Analyse über die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter, in: Fischer, Lorenz (Hrsg.) (2006): *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage; Göttingen, Wien u.a., S. 273-290.

Schulte, Karsten (2005): *Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne. Eine empirische Untersuchung zu den Ursachen für die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter*, Köln.



Sondermann, Ariadne / Englert, Kathrin / Schmidtke, Oliver / Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang (2014): Der ‚arbeitende Staat‘ als ‚Dienstleistungsunternehmen‘ revisited: Berufliches Handeln und Selbstdeutungen von Frontline-Beschäftigten nach zwanzig Jahren New Public Management, in: Zeitschrift für Sozialreform, Jg. 60, Heft 2, 2014, S. 175-201.

Sozialdemokratische Partei Deutschlands – Landesorganisation Bremen / Bündnis 90/Die Grünen – Landesverband Bremen (2015): Vereinbarung zur Zusammenarbeit in einer Regierungskoalition für die 19. Wahlperiode der Bremischen Bürgerschaft 2015 - 2019, 13. Juli 2015.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2014): Personal des öffentlichen Dienstes, Fachserie 14 Reihe 6 - 2014, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2010): Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen, Wiesbaden 2010. [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/HaushalteMikrozensus/BroschuereFrauenMaenner0010013109001.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/HaushalteMikrozensus/BroschuereFrauenMaenner0010013109001.pdf?__blob=publicationFile)

Strohmeier, Gerd, unter Mitarbeit von Gransow, Christiana (2011): Studie zur Berufszufriedenheit in der Bundespolizei. Zusammenfassung und Bewertung der wesentlichen Ergebnisse, hrsg. von der Gewerkschaft der Polizei, Chemnitz. [http://www.gdp.de/gdp/gdp.nsf/id/p110402/\\$file/StrohmeierStudie.pdf](http://www.gdp.de/gdp/gdp.nsf/id/p110402/$file/StrohmeierStudie.pdf).

Tepe, Markus / Kroos, Daniela (2010): Lukrativer Staatsdienst? Lohndifferenzen zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft, in: WSI Mitteilungen, Jg. 63, Heft 1, 2010, S. 3-10.

Van Dick, Rolf (2006): Stress und Arbeitszufriedenheit bei Lehrerinnen und Lehrern. Zwischen „Horrorjob“ und Erfüllung. Zweite, leicht veränderte Auflage, Marburg.

Vrangbæk, Karsten (2009): Public Sector Values in Denmark: A Survey Analysis, in: International Journal of Public Administration, Jg. 32, Heft 6, 2009, S. 508-535.

#### Internetquellen:

Informationen zum Personalmanagement und Personalcontrolling der Freien Hansestadt Bremen:  
<http://www.finanzen.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen02.c.738.de>

Mikrozensus-Daten, Statistisches Bundesamt:

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/BildungForschungKultur.html>

International Social Survey Programme - Work Orientations:

<http://www.gesis.org/en/issp/issp-modules-profiles/work-orientations/>



## VII. Anhang: schriftlicher Fragebogen

### Fragen zur beruflichen Tätigkeit:



1) Bitte ordnen Sie sich einer der folgenden Personalgruppen zu:

Verwaltungspersonal	<input type="checkbox"/>
Steuerpersonal	<input type="checkbox"/>
Polizei und Feuerwehr	<input type="checkbox"/>
Justizpersonal / Justizvollzugspersonal	<input type="checkbox"/>
Personal im Bereich Erziehung, Betreuung für Jugendliche, Sozialarbeit	<input type="checkbox"/>
Lehrpersonal	<input type="checkbox"/>
Personal der Gesundheitspflege	<input type="checkbox"/>
Technisches Personal	<input type="checkbox"/>
Raumpflege- und Küchenhilfepersonal	<input type="checkbox"/>
Personal im Kulturbereich und außerschulische Bildung	<input type="checkbox"/>
Sonstiges Personal	<input type="checkbox"/>

2) Bitte ordnen Sie Ihre Dienststelle einem Ressort/Bereich zu:

Bremische Bürgerschaft, Senatskanzlei, andere ressort-unabhängige Einrichtungen und kleine Dienststellen (z.B. LfD, ZGF, Rechnungshof etc.), Der Senator für Gesundheit, Der Senator für Kultur	<input type="checkbox"/>
Eigenbetriebe, Anstalten, Stiftungen, Sonderhaushalte (z.B. KiTa Bremen, Stadtbibliothek, Umweltbetrieb, Immobilien Bremen, Museen, Hochschulen etc.)	<input type="checkbox"/>
Die Senatorin für Bildung und Wissenschaft	<input type="checkbox"/>
Die Senatorin für Finanzen	<input type="checkbox"/>
Der Senator für Inneres und Sport	<input type="checkbox"/>
Der Senator für Justiz und Verfassung	<input type="checkbox"/>
Die Senatorin für Soziales, Kinder, Jugend und Frauen	<input type="checkbox"/>
Der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr	<input type="checkbox"/>
Der Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen	<input type="checkbox"/>

3) Arbeiten Sie in einem der folgenden Bereiche?

Senatorische Behörde oder Landesamt	<input type="checkbox"/>
Kommunales Amt	<input type="checkbox"/>
Schule	<input type="checkbox"/>
Gericht / Staatsanwaltschaft	<input type="checkbox"/>
Polizeidienststelle / Feuerwehr	<input type="checkbox"/>
Kindertagesstätte	<input type="checkbox"/>
Universität, Hochschule	<input type="checkbox"/>
In keinem dieser Bereiche	<input type="checkbox"/>

4) Welcher Laufbahngruppe / welchem Entgeltbereich gehören Sie an?

Beamter/Beamtin	
Laufbahngruppe 1, 1. Einstiegsamt (ehemals einfacher Dienst) oder Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt (ehemals mittlerer Dienst)	<input type="checkbox"/>
Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt (ehemals gehobener Dienst)	<input type="checkbox"/>
Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst)	<input type="checkbox"/>
Richter/-innen	<input type="checkbox"/>
Beamtenanwärter/-in im Vorbereitungsdienst	<input type="checkbox"/>
Arbeitnehmer/Arbeitnehmerin	
Entgeltgruppen 01 – 09 V, S 2 – S 8	<input type="checkbox"/>
Entgeltgruppen 09 – 12, S 9 – S 18	<input type="checkbox"/>
Entgeltgruppen 13 – 15 oder AT-Vertrag	<input type="checkbox"/>
Arbeitnehmer/-in in der Ausbildung	<input type="checkbox"/>
Geringfügige Beschäftigung (450-Euro-Jobs)	<input type="checkbox"/>

5) Waren Sie vor Ihrer Tätigkeit im öffentlichen Dienst in der Privatwirtschaft hauptberuflich tätig?

Nein	<input type="checkbox"/>
Ja, und zwar:	
weniger als 5 Jahre	<input type="checkbox"/>
5 bis 10 Jahre	<input type="checkbox"/>
länger als 10 Jahre	<input type="checkbox"/>

6) Seit wann sind Sie im öffentlichen Dienst beschäftigt (einschließlich Tätigkeiten außerhalb der Freien Hansestadt Bremen)? Bei einer Unterbrechung wählen Sie bitte das Jahr Ihrer ersten Anstellung im öffentlichen Dienst.

1960 bis 1969	<input type="checkbox"/>
1970 bis 1979	<input type="checkbox"/>
1980 bis 1989	<input type="checkbox"/>
1990 bis 1999	<input type="checkbox"/>
2000 bis 2004	<input type="checkbox"/>
2005 bis 2009	<input type="checkbox"/>
2010 und später	<input type="checkbox"/>

7) Wie lange üben Sie Ihre jetzige Tätigkeit aus?

weniger als 2 Jahre	<input type="checkbox"/>
2 bis 5 Jahre	<input type="checkbox"/>
6 bis 10 Jahre	<input type="checkbox"/>
länger als 10 Jahre	<input type="checkbox"/>

8) Bei wie viel Stunden liegt Ihre wöchentliche Arbeitszeit?

unter 20 Stunden	<input type="checkbox"/>	20 bis 40 Stunden	<input type="checkbox"/>
------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

9) Sind Sie befristet oder unbefristet beschäftigt?

befristet	<input type="checkbox"/>	unbefristet	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-------------	--------------------------

10) Mit welchen der folgenden Gruppen haben Sie bei Ihrer Tätigkeit im Durchschnitt mindestens einmal die Woche Kontakt? Mehrfachantworten sind möglich.

Bürgerinnen und Bürgern	<input type="checkbox"/>
Politischen Entscheidungsträgern/-innen	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsträgern/-innen in Ihrer Dienststelle/Behörde	<input type="checkbox"/>
Beschäftigten anderer Dienststellen / Behörden	<input type="checkbox"/>
Entscheidungsträgern/-innen in anderen Dienststellen / Behörden	<input type="checkbox"/>
Personen aus der Privatwirtschaft	<input type="checkbox"/>
Mit keiner dieser Personengruppen	<input type="checkbox"/>

11) Wenn Sie in einer Leitungsfunktion bzw. stellvertretenden Leitungsfunktion tätig sind, ordnen Sie sich einer der folgenden Ebenen zu (Mehrfachantworten sind möglich). Ansonsten überspringen Sie bitte diese und die folgende Frage.

Amts-/Dienststellenleitung, Hauptabteilungsleitung, Schulleitung, Geschäftsführung eines Betriebes, Gerichtspräsident/in, Generalstaatsanwalt/in	<input type="checkbox"/>
Abteilungsleitung, Geschäftsbereichsleitung eines Betriebes, Leitung einer zentralen Betriebseinheit	<input type="checkbox"/>
Referats-, Sachgebietsleitung, Bereichsleitung eines Betriebes, Leitung einer Kita	<input type="checkbox"/>
Teamleitung / Abschnitsleitung ohne Personalverantwortung	<input type="checkbox"/>

12) Wenn Sie Personalverantwortung haben: Für wie viele Beschäftigte üben Sie diese aus?

1 – 9	<input type="checkbox"/>
10 – 25	<input type="checkbox"/>
26 – 50	<input type="checkbox"/>
51 – 100	<input type="checkbox"/>
über 100	<input type="checkbox"/>

## Themenbereich I: Generelle Einstellungen zum öffentlichen Dienst

13) Dieser Teil der Befragung enthält Fragen aus der internationalen Forschung, die hiermit erstmals für Deutschland erhoben werden.

In diesem Fragenbereich geht es um generelle Einstellungen zum öffentlichen Dienst und die Motivation zur Arbeit in diesem Bereich. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie folgenden Aussagen zustimmen.

	Dieser Aussage stimme ich...					
	vollkom- men zu	weitge- hend zu	eher zu	eher nicht zu	kaum zu	gar nicht zu
Mir ist es wichtig, die Arbeit des öffentlichen Dienstes zu verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Tätigkeit im öffentlichen Dienst ermöglicht es mir, mich selbst zu verwirklichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin überzeugt, dass die Tätigkeiten des öffentlichen Dienstes zum Allgemeinwohl beitragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im öffentlichen Dienst zu arbeiten, heißt für mich eine Tätigkeit im Auftrag der Gesellschaft auszuüben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir ist es sehr wichtig, dass der öffentliche Dienst sinnvolle Aufgaben wahrnimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschäftigte im öffentlichen Dienst sollten das tun, was für die Allgemeinheit das Beste ist, selbst wenn ich persönlich dadurch Nachteile habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin der Ansicht, dass Beschäftigte im öffentlichen Dienst politische Entscheidungen ungeachtet ihrer eigenen Überzeugungen umzusetzen haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pragmatische oder menschliche Lösungen erfordern zuweilen einen kreativen Umgang mit gesetzlichen Vorschriften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es stellt mich zufrieden, wenn Menschen einen Nutzen von jenen Tätigkeiten und öffentlichen Leistungen haben, an denen ich beteiligt war.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auch in den folgenden Fragen geht es um Ihre persönlichen Einstellungen. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

	Dieser Aussage stimme ich...					
	vollkom- men zu	weitge- hend zu	eher zu	eher nicht zu	kaum zu	gar nicht zu
Ich ärgere mich sehr, wenn andere Menschen unfair behandelt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit anderen über Politik zu diskutieren, interessiert mich sehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich finde es wichtig, mich uneigennützig/ehrenamtlich für die Allgemeinheit zu engagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Eingehen von Kompromissen in der politischen Entscheidungsfindung sagt mir nicht zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin bereit persönliche Nachteile in Kauf zu nehmen, um anderen zu helfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe wenig Mitleid mit jenen Bedürftigen, die nicht bereit sind, den ersten Schritt zu tun, um sich selbst zu helfen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Lebensumstände benachteiligter Menschen bewegen mich sehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für mich gehört es zu den staatsbürgerlichen Pflichten, sich um das Wohl der Anderen zu kümmern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Wort „Politik“ hat einen bitteren Beigeschmack.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Gesellschaft etwas zu bewegen bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg und Fortkommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Menschen sollten der Gesellschaft mehr zurückgeben, als sie von ihr bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist wichtig zu Aktivitäten beizutragen, die soziale Probleme angehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14) Wie beurteilen Sie persönlich den öffentlichen Dienst und die Veränderungen im staatlichen Bereich im Allgemeinen? Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

	Dieser Aussage stimme ich...					
	vollkom- men zu	weitge- hend zu	eher zu	eher nicht zu	kaum zu	gar nicht zu
Die finanziellen Rahmenbedingungen sind so, dass Staat und Verwaltung ihre Aufgaben in ausreichendem Maße erfüllen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung ist eine gute Sache.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die gesellschaftlichen Probleme sind so groß, dass Staat und Verwaltung sie nicht mehr bewältigen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung ist trotz Personaleinsparungen gegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Private Unternehmen können öffentliche Dienstleistungen genauso gut wie die öffentliche Verwaltung erbringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten im öffentlichen Dienst leisten mindestens genauso viel wie Beschäftigte in der Privatwirtschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Staat ist ein sehr guter Arbeitgeber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Qualität öffentlicher Dienstleistungen ist im Allgemeinen sehr hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigungsbedingungen sind im öffentlichen Dienst besser als in der Privatwirtschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Privatisierung staatlicher Aufgaben in bestimmten Bereichen ist prinzipiell richtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestimmte privatisierte Bereiche sollten wieder als staatliche Aufgabe in den öffentlichen Dienst zurückgeführt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im öffentlichen Dienst gibt es keine Einsparmöglichkeiten mehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der öffentliche Dienst ist als Arbeitgeber für junge Menschen attraktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es macht keinen Unterschied, ob öffentliche Aufgaben von Beamten/-innen oder Arbeitnehmern/-innen erfüllt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigung von Beamten/-innen (das Berufsbeamtentum) sollte auf so wenige Aufgaben wie möglich beschränkt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Politik und oberste Leitungsebene vermitteln ein positives Bild des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Themenbereich II: Bewertung der Arbeit im öffentlichen Dienst

15) Für wie wichtig halten Sie die im Folgenden aufgeführten Merkmale einer beruflichen Tätigkeit?

	Dieses Merkmal halte ich für...					
	sehr wichtig	weitgehend wichtig	eher wichtig	eher nicht wichtig	kaum wichtig	gar nicht wichtig
Arbeitsplatzsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohes Einkommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Sozialleistungen und Absicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interessante Tätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tätigkeit, bei der man selbständig arbeiten kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gutes Arbeitsklima / Kollegialität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chancengleichheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tätigkeit, bei der man anderen helfen kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tätigkeit, die für die Gesellschaft nützlich ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16) Stimmen Sie folgenden Aussagen hinsichtlich Ihrer beruflichen Tätigkeit zu?

	Dieser Aussage stimme ich...					
	vollkommen zu	weitgehend zu	eher zu	eher nicht zu	kaum zu	gar nicht zu
Arbeitsplatz ist sicher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkommen ist hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialleistungen und Absicherung sind gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufstiegsmöglichkeiten sind gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tätigkeit ist interessant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Tätigkeit kann ich selbständig arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsklima / Kollegialität sind gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist gegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chancengleichheit ist gegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten sind gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tätigkeit hilft anderen Menschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tätigkeit ist für die Gesellschaft nützlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insgesamt bin ich mit meiner beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hinweis: Mit Organisationseinheit ist im Folgenden die Einheit gemeint, die gemeinsame oder direkt zusammenhängende Aufgaben erfüllt und einer Leitungsstelle mit Personalverantwortung unterstellt ist (z. B. Referat, Sachgebiet, Schule, Betriebseinheit).

17) Für wie wichtig schätzen Sie die folgenden Merkmale für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung in Ihrer Organisationseinheit ein?

	Dieses Merkmal halte ich für...					
	sehr wichtig	weitgehend wichtig	eher wichtig	eher nicht wichtig	kaum wichtig	gar nicht wichtig
Gutes Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft zu Veränderungen / Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung / Vorgesetzte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligung und Förderung der Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absicherung der Interessen der eigenen Organisationseinheit gegenüber anderen Organisationseinheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzung der Vorgaben / des politischen Auftrags	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergebnisorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirksamkeit/Nachhaltigkeit des Handelns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftlichkeitsdenken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service- und Kundenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unparteiisches Handeln / Sicherstellung Objektivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohes Qualitätsbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenz und Offenheit nach außen, Einbeziehung von Bürgern/-innen / externen und internen Kunden/-innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einhaltung fachlicher Standards / professionelle Aufgabenerledigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertschätzung und Anerkennung durch die Politik / Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausrichtung auf Gemeinwohl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18) Inwieweit sind die folgenden Merkmale der konkreten Zusammenarbeit und des Miteinanders in Ihrer Organisationseinheit vorhanden?

	Dieses Merkmal ist in meiner Organisationseinheit...					
	sehr stark vorhanden	weitgehend vorhanden	eher vorhanden	eher nicht vorhanden	kaum vorhanden	gar nicht vorhanden
Offene interne Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klare Zielvorgaben und Vermittlung von Leistungserwartungen durch Vorgesetzte/n	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klare Rückmeldung über Arbeitsergebnisse und Arbeitsleistung durch Vorgesetzte/n	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gutes Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertschätzung und Anerkennung durch die Führung / Vorgesetzte/n	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offener Umgang mit Fehlern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzung von Veränderungen / Innovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten in Bezug auf Arbeitserledigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligung der Beschäftigten an Veränderungsprozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chancengleichheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der Qualifikation und beruflichen Entwicklung der Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19) Inwieweit sind die folgenden Merkmale der Art und Weise der Aufgabenerledigung in Ihrer Organisationseinheit vorhanden?

	Dieses Merkmal ist in meiner Organisationseinheit...					
	sehr stark vorhanden	weitgehend vorhanden	eher vorhanden	eher nicht vorhanden	kaum vorhanden	gar nicht vorhanden
Stetige Verbesserung von Arbeitsprozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einhaltung fachlicher Standards / professionelle Aufgabenerledigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermeidung von unnötiger Bürokratie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftlichkeitsdenken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientierung an hohen Leistungsstandards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sachorientiertes Entscheiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontinuität und Stabilität des Arbeitsumfeldes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergebnisorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsgerechtigkeit/Fairness (gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden/-innen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertschätzung (gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden/-innen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlässlichkeit von Entscheidungen (gegenüber Bürgern/-innen, externen und internen Kunden/-innen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenz und Offenheit nach außen, Einbeziehung von Bürgern, externen und internen Kunden/-innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Qualität der Aufgabenerledigung insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20) Was sind Ihrer Meinung nach die drei zentralen Stärken bzw. Schwächen der Organisationseinheit, in der Sie tätig sind?

Stärke 1 : \_\_\_\_\_

Stärke 2: \_\_\_\_\_

Stärke 3: \_\_\_\_\_

Schwäche 1: \_\_\_\_\_

Schwäche 2: \_\_\_\_\_

Schwäche 3: \_\_\_\_\_

21) Welche Maßnahmen für eine Verbesserung der Verwaltungskultur und des Verwaltungshandelns wären Ihrer Ansicht nach in Ihrer Organisationseinheit besonders wichtig zu ergreifen?

---



---



---



---



---



---



---



---

22) Inwieweit fühlen Sie sich körperlich und/oder psychisch durch die folgenden Aspekte Ihrer beruflichen Tätigkeit belastet?

	Hierdurch fühle ich mich...					
	sehr stark belastet	weitgehend belastet	eher belastet	eher nicht belastet	kaum belastet	gar nicht belastet
Menge der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unregelmäßigkeit der Arbeit (häufig hoher bzw. niedriger Arbeitsanfall)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitdruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inhalt der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhalten von Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhalten von Kollegen/-innen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Äußere Arbeitsbedingungen (Ressourcen, Räumlichkeiten, Arbeitsplatzausstattung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlendes Verständnis / mangelnde Anerkennung in der Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Insgesamt bin ich durch die Arbeit...</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23) Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Arbeitsleistung zu?

	Dieser Aussage stimme ich...					
	vollkommen zu	weitgehend zu	eher zu	eher nicht zu	kaum zu	gar nicht zu
Ich trage zu der Leistung /zum Erfolg meiner Organisationseinheit erheblich bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Einkommen ist im Verhältnis zu meiner persönlichen Leistung angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Arbeitsbedingungen und mein Arbeitsumfeld sind so, dass ich gute Leistungen erbringen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Leistungsbereitschaft ist höher als das, was ich umsetzen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Insgesamt schätze ich meine Leistung / meine Arbeitsergebnisse als sehr gut ein.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Themenbereich III: Die Freie Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin**

24) Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zur Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin zu?

	Dieser Aussage stimme ich...					
	vollkom- men zu	weitge- hend zu	eher zu	eher nicht zu	kaum zu	gar nicht zu
Die Freie Hansestadt Bremen geht sehr fürsorglich mit ihren Beschäftigten um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Freie Hansestadt Bremen beteiligt die Beschäftigten in Veränderungsprozessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Vergleich zur Privatwirtschaft ist die Freie Hansestadt Bremen eine sehr gute Arbeitgeberin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich der Freien Hansestadt Bremen als meiner Arbeitgeberin persönlich sehr verbunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außerhalb des öffentlichen Dienstes wird die Freie Hansestadt Bremen als sehr gute Arbeitgeberin wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde meinen Kindern / Freunden die Freie Hansestadt Bremen als sehr gute Arbeitgeberin empfehlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In erster Linie ist es mir wichtig, meine berufliche Tätigkeit auszuüben, auch wenn mein Arbeitgeber ein Anderer wäre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Freie Hansestadt Bremen unternimmt sehr viel, um eine sehr gute Arbeitgeberin zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Insgesamt halte ich die Freie Hansestadt Bremen für eine sehr gute Arbeitgeberin.</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25) Welches sind Ihrer Meinung nach die drei zentralen Stärken bzw. Schwächen der Freien Hansestadt Bremen als Arbeitgeberin?

Stärke 1 : \_\_\_\_\_

Stärke 2: \_\_\_\_\_

Stärke 3: \_\_\_\_\_

Schwäche 1: \_\_\_\_\_

Schwäche 2: \_\_\_\_\_

Schwäche 3: \_\_\_\_\_

26) Haben Sie sich innerhalb der letzten 12 Monate aktiv nach einer neuen Tätigkeit umgesehen?

Ja	<input type="checkbox"/>	nein	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	------	--------------------------

Wenn ja,

innerhalb des bremischen öffentlichen Dienstes	<input type="checkbox"/>
im sonstigen öffentlichen Dienst	<input type="checkbox"/>
in der Privatwirtschaft	<input type="checkbox"/>

27) Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz folgender Ansätze / Instrumente im Bereich des Personalmanagements?

	Hiermit bin ich...						
	sehr zufrieden	weitge- hend zufrieden	eher zufrieden	eher nicht zufrieden	kaum zufrieden	gar nicht zufrieden	keine persön- liche Erfahrung
Mitarbeiterinnen-Vorgesetzten-Gespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterinnenbeurteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinbarung von Beruf und Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der Chancengleichheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Fragen zur Person

Abschließend bitten wir Sie, noch einige Fragen zu Ihrer Person zu beantworten. Sie helfen damit, die Qualität der Umfrage zu verbessern. Ihre Anonymität bleibt vollständig gewahrt.

### 29) Ihr Geschlecht

weiblich	<input type="checkbox"/>	männlich	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	----------	--------------------------

### 30) Wie alt sind Sie?

bis 25 Jahre	<input type="checkbox"/>
26 bis 34 Jahre	<input type="checkbox"/>
35 bis 44 Jahre	<input type="checkbox"/>
45 bis 54 Jahre	<input type="checkbox"/>
über 55 Jahre	<input type="checkbox"/>

### 31) Wie ist Ihre Haushalts- und Familiensituation? Mehrfachantworten sind möglich.

Ich lebe in einer Partnerschaft / Ehe ohne Kind/Kinder im Haushalt.	<input type="checkbox"/>
Ich lebe in einer Partnerschaft/ Ehe mit Kind/Kindern im Haushalt.	<input type="checkbox"/>
Ich lebe alleine im Haushalt.	<input type="checkbox"/>
Ich lebe mit mehreren Personen im Haushalt (z.B. Wohngemeinschaft).	<input type="checkbox"/>
Ich bin alleinerziehend.	<input type="checkbox"/>
Ich trage aktuell Sorge für pflegebedürftige Angehörige.	<input type="checkbox"/>

### 32) Üben Sie eine ehrenamtliche Tätigkeit aus?

Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	------	--------------------------

### 33) Besitzen Sie eine ausländische Staatsbürgerschaft bzw. sind Sie Migrant/-in?

Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	------	--------------------------

### 34) Welchen höchsten Schulabschluss haben Sie?

Schule beendet ohne Abschluss	<input type="checkbox"/>
Volks-/Hauptschulabschluss bzw. Polytechnische Oberschule mit Abschluss 8. oder 9. Klasse	<input type="checkbox"/>
Mittlere Reife, Realschulabschluss bzw. polytechnische Oberschule mit Abschluss 10. Klasse	<input type="checkbox"/>
Fachhochschulreife (Abschluss einer Fachoberschule etc.) oder Abitur bzw. Erweiterte Oberschule mit Abschluss 12. Klasse (Hochschulreife)	<input type="checkbox"/>
Anderen Schulabschluss	<input type="checkbox"/>

### 35) Welchen beruflichen Ausbildungsabschluss haben Sie? Mehrfachnennungen sind möglich.

Keinen beruflichen Ausbildungsabschluss	<input type="checkbox"/>
Beruflich-betriebliche Anlernzeit mit Abschlusszeugnis, aber keine Lehre, Teilfacharbeiterabschluss	<input type="checkbox"/>
Abgeschlossene Lehre	<input type="checkbox"/>
Berufsfachschulabschluss, Fachschulabschluss, Meister-, Techniker- oder gleichwertiger Fachschulabschluss	<input type="checkbox"/>
Fachhochschulabschluss oder Hochschulabschluss	<input type="checkbox"/>
Anderen beruflichen Ausbildungsabschluss	<input type="checkbox"/>

### 36) Wenn Sie Wünsche, Kommentare oder Anregungen zur Befragung haben, teilen Sie uns diese bitte hier mit.

---



---

**Vielen Dank für Ihre Mitwirkung!**



**Gesamtpersonalrat für das Land  
und die Stadtgemeinde Bremen**



Gesamtpersonalrat Knochenhauerstr. 20/25 28195 Bremen  
Senatorin für Finanzen  
Frau Bürgermeisterin Karoline Linnert  
Rudolf-Hilferding-Platz 1  
28195 Bremen

Auskunft erteilt

Telefon (0421) 361 2215  
Fax (0421) 496 2215

E-Mail  
gesamtpersonalrat@gpr.bremen.de

Internet  
www.gesamtpersonalrat.bremen.de

Datum und Zeichen  
Ihres Schreibens

Unser Zeichen  
(bitte bei Antwort angeben)

**12-05/03**

Bremen, 5. Februar 2016

## **„Der öffentliche Dienst im Umbruch? Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild. Das Beispiel der Freien Hansestadt Bremen“**

### **Stellungnahme des Gesamtpersonalrats zu den Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung**

Sehr geehrte Frau Linnert,

der Gesamtpersonalrat hat die Durchführung der Befragung der Beschäftigten durch die Universität Bremen unterstützt. Eine Vertreterin des Gesamtpersonalrats hat den Prozess der Ergebnisdarstellung zusammen mit den Vertreterinnen und Vertretern der Senatorin für Finanzen begleitet.

Wir bitten Sie, dem Senat die folgende Stellungnahme des Gesamtpersonalrats zu den Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung zuzuleiten und bedanken uns dafür.

1. Eines der auffälligsten Ergebnisse der Befragung aus Sicht des Gesamtpersonalrats ist die Diskrepanz zwischen der starken Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit einerseits und ihrer geringeren Identifikation mit der Arbeitgeberin Freie Hansestadt Bremen andererseits. Zurückzuführen ist dies auf kritische Bewertungen der Arbeits- und Entgeltbedingungen, der Wahrnehmung von Führungsverantwortung auf allen Ebenen und der Wertschätzung, die den Beschäftigten und ihrer Arbeit entgegengebracht wird.
2. Fast die Hälfte der Befragten sieht in der Freien Hansestadt Bremen generell keine sehr gute Arbeitgeberin. Auch im Vergleich mit privatwirtschaftlichen Arbeitgebern fallen die

Antworten nur geringfügig positiver aus. Nur 39 % finden, dass die Freie Hansestadt Bremen viel unternimmt, um eine sehr gute Arbeitgeberin zu sein. Auffällig ist dabei, dass die Befragungsteilnehmer und -teilnehmerinnen in hohen Leitungspositionen ein deutlich kritischeres Arbeitgeberbild haben als die Beschäftigten insgesamt. Erschreckend viele Beschäftigte (44,5 %) sehen den bremischen öffentlichen Dienst daher für junge Menschen als nicht attraktiv an. Dies ist aus Sicht des Gesamtpersonalrats ein ernstzunehmendes Warnsignal, dass die Nachwuchsgewinnung langfristig gefährdet sein könnte.

3. Bei der Bewertung der Arbeitsbedingungen sticht ein Bereich positiv heraus: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird von einer großen Mehrheit der Beschäftigten des bremischen öffentlichen Dienstes positiv bewertet. Es kann angenommen werden, dass dies besonders für weibliche Beschäftigte von großer Bedeutung ist. Auch dadurch kann erklärt werden, dass deren Arbeitszufriedenheit insgesamt signifikant höher ausfällt als die der männlichen Kollegen.
4. Die positive Beurteilung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist aus Sicht des Gesamtpersonalrats aus zwei Gründen bemerkenswert:  
Erstens belegt sie, dass die Befragten sehr differenziert geantwortet haben. Die Ergebnisse sind offenbar nicht das Resultat einer allgemeinen, unspezifischen Unzufriedenheit, sondern jede Aussage ist sehr ernst zu nehmen.
5. Zweitens wird anhand der Vereinbarkeit von Familie und Beruf deutlich, dass selbst unter den Bedingungen fortgesetzten Personalabbaus einige Aspekte der Arbeitsbedingungen durchaus positiv beeinflusst werden können, wenn der Wille dazu vorhanden ist. Unbedingt wünschenswert ist es daher, dass die Freie Hansestadt Bremen insgesamt bzw. die Dienststellenleitungen in Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen Verbesserungen in weiteren Bereichen anstreben, die von den Beschäftigten derzeit kritischer beurteilt werden. Zu nennen sind hier vor allem
  - Gesundheitsförderung: Der hierfür seit nunmehr mehr als sechs Jahren durch eine Dienstvereinbarung geschaffene Rahmen wird von den Dienststellen bisher höchst unterschiedlich ausgefüllt.
  - Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch: Der Gesamtpersonalrat hofft, dass mit der Umsetzung der Dienstvereinbarung über Jahresgespräche Verbesserungen erreicht werden.
  - Aufstiegs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten: Diese bleiben sehr deutlich hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurück.
  - Beteiligung an Veränderungsprozessen: Die dazu bestehende Dienstvereinbarung wird leider noch nicht mit der gebotenen Ernsthaftigkeit umgesetzt.
6. Für die meisten Beschäftigten des bremischen öffentlichen Dienstes spielt es eine große Rolle, dass sie mit ihrer Arbeit anderen Menschen helfen können und etwas Nützliches für die Gesellschaft tun. Umso verheerender wirkt es vor diesem Hintergrund, wenn rund 60 % der Beschäftigten der Meinung sind, dass Politik und oberste Leitungsebene kein positives Bild des öffentlichen Dienstes in der Öffentlichkeit vermitteln. Die zu geringe

Anerkennung ist, zusammen mit dem Verhalten von Vorgesetzten, eine entscheidende Einflussgröße, die die Arbeitszufriedenheit bestimmt.

7. Insgesamt geben rund zwei Drittel der Beschäftigten an, sich durch ihre Arbeit belastet zu fühlen, 10 % sogar sehr stark. Maßgebliche Einflussfaktoren sind dabei die stetig wachsende Arbeitsmenge sowie der Zeitdruck bei der Aufgabenerledigung. Die hohe Belastung steht damit in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem nun schon seit Jahrzehnten andauerndem Personalabbau im bremischen öffentlichen Dienst. Besonders ausgeprägt betrifft dies Beschäftigte über 55 Jahre. Dies ist ein deutlicher Hinweis, dass die Bemühungen um altersgerechte Arbeitsplätze verstärkt werden müssen.
  
8. Die finanziellen Rahmenbedingungen für den öffentlichen Dienst werden von den Beschäftigten sehr negativ beurteilt. Mehr als drei Viertel verneinen, dass die Finanzausstattung ausreichend ist. Ein ebenso großer Anteil ist der Auffassung, dass es keine weiteren Einsparmöglichkeiten mehr gebe. Vier Fünftel der Beschäftigten (80 %) widersprechen der Aussage, der öffentliche Dienst sei trotz Personaleinsparungen leistungsfähig. Auch die Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen halten die Beschäftigten mehrheitlich nicht für einen geeigneten Weg, um Dienstleistungen besser oder kostengünstiger zu erbringen. Im Gegenteil sind mehr als 80 % dafür, bestimmte, in der Vergangenheit privatisierte Dienstleistungen zu rekommunalisieren.

Wir begrüßen, dass die weitere Bewertung der Ergebnisse der Befragung zusammen mit dem Gesamtpersonalrat und den Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes erfolgen wird. Dies ermöglicht, die Ergebnisse beispielsweise hinsichtlich Personal- und Statusgruppen genauer zu betrachten.

Wir erwarten, dass aus den Ergebnissen der Befragung konkrete Verbesserungen für die Beschäftigten abgeleitet und umgesetzt werden.

Mit freundlichen Grüßen



Doris Hülsmeier  
Vorsitzende