



Discussion Paper

97

Daniel Felix Handermann / Theresa Thiel

Zwischen Zufriedenheit und Verbundenheit: Empirische Evidenz zur Bindung von Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung

Discussion Paper 97

Daniel Felix Handermann / Theresa Thiel

Zwischen Zufriedenheit und
Verbundenheit: Empirische Evidenz zur
Bindung von Mitarbeitenden in der
öffentlichen Verwaltung

Discussion Paper 97

Deutsches Forschungsinstitut
für öffentliche Verwaltung
2026
Gefördert durch die Bundesrepublik Deutschland

Inhalt

1.	Einleitung	1
2.	Theorie und Forschungsstand	3
3.	Methodik der Untersuchung	4
3.1	Operationalisierung der Zufriedenheit	5
3.2	Operationalisierung der Bindung	6
4.	Statistische Analyse und Ergebnisse	7
4.1	Allgemeiner Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und organisationaler Bindung	7
4.2	Zufriedenheitsaspekte im Detail: Ergebnisse der multivariaten Analyse	8
5.	Diskussion und Einordnung der Ergebnisse	11
5.1	Entwicklungsmöglichkeiten: praktische Lösungsansätze zur Verbesserung	13
5.2	Work-Life-Balance: praktische Lösungsansätze zur Verbesserung	16
5.3	Zusammenfassung und Ausblick	19
	Literaturverzeichnis	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Regressionstabelle zur multivariaten Untersuchung von Gesamtbindung, unter Einfluss verschiedener Zufriedenheitsaspekte	11
--	----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungszusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung	3
Abbildung 2: Scatterplot für die lineare Einfachregression zwischen Gesamtzufriedenheit und Gesamtbindung	7
Abbildung 3: Koeffizienten-Plot zur multivariaten Untersuchung von Gesamtbindung unter Einfluss verschiedener Zufriedenheitsaspekte	9
Abbildung 4: Wirkmechanismus zwischen Zufriedenheit und Bindung nach Analyse der Daten hinsichtlich der H2	12
Abbildung 5: Szenarioanalyse zum Einfluss verschiedener maximaler Zufriedenheitswerte auf die organisationale Bindung	20

1. Einleitung

Die öffentliche Verwaltung steht in den kommenden Jahren vor tiefgreifenden personellen Herausforderungen. Zunehmend komplexe Aufgaben und immer knappere Ressourcen zur Bewältigung dieser lassen den stetigen Mangel an Fachkräften salient werden. Neben der notwendigen Steigerung der Arbeitgeberattraktivität¹ für neue Beschäftigte muss zudem mit Herausforderungen durch demografische Faktoren Umgang gefunden werden. Altersbedingt wird im öffentlichen Dienst in den nächsten zehn Jahren allgemein mit Abgängen in Höhe von 1,4 Millionen Beschäftigten gerechnet.² Im Vorfeld der Verhandlungsrunde zum TVöD zu Beginn des Jahres 2025 verwies Volker Geyer, Bundesvorsitzender des dbb, auf die immense Wichtigkeit von Einkommenszuwächsen, um der sich anbahnenden Krise durch einen wachsenden Personalmangel vorzubeugen. Daneben merkte er jedoch an: „Wir brauchen aber nicht nur mehr Geld in der Lohntüte, sondern auch zusätzliche freie Tage sowie ein ‘Mehr-Zeit-für-mich-Konto‘ [...]. Beim Geld allein wird die Privatwirtschaft den Staat immer abhängen.“³

Dass Zuwächse bei der Bezahlung keine praktikable Lösung für die Herausforderung, für einen stabilen Personalbestand zu sorgen, darstellt, ist vielen Verwaltungen bereits seit geraumer Zeit klar. In den Zügen der Corona-Pandemie fanden daher bereits großflächige Modernisierungs- und Flexibilisierungsmaßnahmen statt, die sich bis heute in erfolgreichen Pilotprojekten fortsetzen. Besonders hervorzuheben sind hier Anstrengungen zur Einführung von Arbeitsmodellen nach dem Prinzip „New Way of Working“ (oder auch „New Work“⁴), die in manchen Verwaltungen umgesetzt werden.⁵

Sowohl anhand Geyers zusätzlicher Forderungen als auch den „New Work“-Bestrebungen, wird deutlich, dass mit Bezug auf Personalgewinnung und Personalerhaltung⁶ Handlungsbedarf abseits der bloßen Bezahlung besteht. Aus der Theorie heraus lässt sich ableiten, dass dafür vor allen Dingen der Zufriedenheit der Beschäftigten eine zentrale Rolle zukommt. Zufriedene Beschäftigte weisen, neben einer ganzen Reihe anderer positiver Effekte, auch eine höhere Bindung an den Arbeitgeber auf – und damit synchron weniger Abgänge.⁷ Eingangs genannte Pilotprojekte unter dem Ansatz von „New Work“ zielen

¹ Vgl. Färber, G. (2021): *Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes*, Speyerer Forschungsberichte 300, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.

² Vgl. Geyer (2025): Einkommensrunde für Beschäftigte von Bund und Kommunen, in: *dbb*, zuletzt zugegriffen am: 27.08.2025

³ Vgl. Geyer (2025).

⁴ Baane, R. / Houtkamp, P. / Knotter, M. (2010): *The new way of working unraveled: about bricks, bytes & behavior – Het nieuwe werken ontrafeld: over bricks, bytes & behavior*, Koninklijke Van Gorcum BV: Assen, the Netherlands, S. 1-168.

⁵ Vgl. Leskien / Handermann (2025): Evaluationsergebnisse der New Work-Strategie; in: *Digitalagentur Brandenburg*, Vortrag für (Nachwuchs-)Führungskräfte; vgl. Thiel / Handermann / Palm (2025): Ergebnisse der ersten quantitativen Erhebungswelle im ersten Quartal 2025.

⁶ Im vorliegenden Forschungsbeitrag beziehen wir uns auf Beschäftigte im öffentlichen Dienst. Folglich treten Begrifflichkeiten der Privatwirtschaft teilweise synchron zu ihrem jeweiligen Pendant auf, bspw. Dienstherr und Arbeitgeber. Durch die Verzweigung mit empirischen Vorarbeiten im privatwirtschaftlichen Kontext, auf welchen der nachfolgende Ansatz fußt, ist eine Vermischung bzw. Doppelung nicht vollständig zu vermeiden.

⁷ Mit Abgängen und Personalfuktuation, im Sinne des vorliegenden Beitrags, beziehen wir uns explizit auf nicht-altersbedingte Abgänge.

durch stärkere örtliche und zeitliche Flexibilisierung auf eine Steigerung der Zufriedenheit ab. Jedoch bleiben die präzisen Mechanismen innerhalb der Zufriedenheit, welche die Bindung erhöhen, oftmals unbeleuchtet.

- » Wie genau funktioniert also das Zusammenspiel von Zufriedenheit und Bindung an den Arbeitgeber beziehungsweise den Dienstherrn in der öffentlichen Verwaltung?
- » Welche konkreten Handlungsempfehlungen lassen sich daraus für die öffentliche Verwaltung ableiten?
- » Welche Maßnahmen könnten, basierend auf diesen Erkenntnissen, die Anzahl an Abgängen perspektivisch reduzieren?

Diesen Fragen geht der vorliegende Beitrag anhand eigener empirischer Untersuchungen und Befunde nach. Die Besonderheit der hinzugezogenen Datengrundlage liegt in ihrer Passgenauigkeit. Gegenüber früheren Beiträgen, die sich (u.a.) auf Evidenz aus der Privatwirtschaft berufen mussten⁸, kann die nachfolgende Untersuchung auf einen quantitativen Datensatz aus einer deutschen Landesverwaltung zurückgreifen, welcher im Rahmen einer Befragung des Deutschen Forschungsinstitutes für öffentliche Verwaltung (FÖV) erhoben wurde. Im Rahmen dieser Befragung konnten standardisierte Angaben zu Variablen rund um die eigene Arbeit von mehr als zweihundert Beschäftigten erhoben werden. Durch die Verwendung dieses Datensatzes zur Ableitung von weitergehenden Erkenntnissen besteht ein hohes Maß an externer Validität der getroffenen Schlüsse und Handlungsempfehlungen im Hinblick auf die öffentliche Verwaltung.

Außerdem entschlüsselt dieser Beitrag erstmals passgenau für die Verwaltung, welche Faktoren der Zufriedenheit einen Einfluss auf die Bindung von Beschäftigten haben – und zeigt evidenzbasierte Möglichkeiten auf, die Bindung zu steigern. Besonders hervorzuheben ist die Relevanz dieser Ergebnisse, weil Unklarheit über die exakten Zufriedenheitsindikatoren zu Maßnahmen seitens der Verwaltung führen könnte, die mehr Ressourcen benötigen, als eigentlich nötig wären. Schlussendlich sparen präzise Erkenntnisse aber nicht nur Ressourcen ein, sondern geben auch Handlungssicherheit bei der Umsetzung von Empfehlungen.

Zunächst wird eine kurze Übersicht der Theorie und des Forschungsstandes gegeben. Dabei wird auch der Wirkmechanismus zwischen Zufriedenheit und Bindung skizziert. Anschließend wird die Methodik der Untersuchung umrissen. Einerseits werden dabei die Parameter der Erhebung angesprochen, andererseits die angewandten Messinstrumente. Danach werden die Ergebnisse der statistischen Analyse präsentiert. Dabei soll zunächst die allgemeine Verbindung zwischen den Konstrukten der Zufriedenheit und Bindung illustriert werden. Im Anschluss erfolgt eine multivariate Regressionsanalyse, die untersucht, welchen Einfluss die Zufriedenheit auf die anderen betrachteten Faktoren hat. Dabei werden mehrere Einflussgrößen gleichzeitig berücksichtigt, um ein möglichst genaues Bild der Zusammenhänge zu erhalten. Die Ergebnisse dieser Regressionsanalyse werden

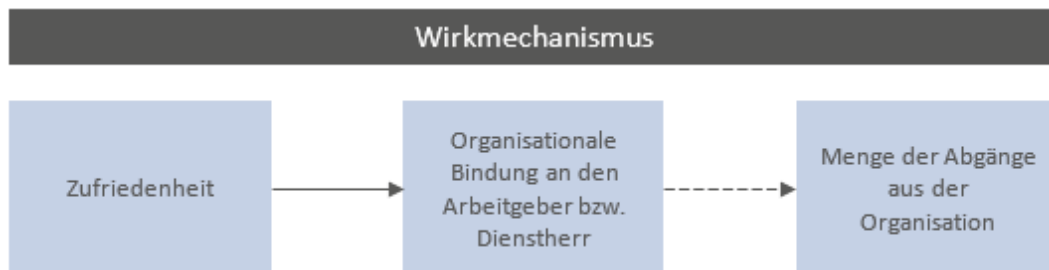
⁸ Bzgl. New Work (in Form v. "desk sharing") und Bindung siehe z.B.: Worek, M. / Venegas, B. C. / Thury, S. (2019): Mind Your Space! Desk Sharing Working Environments and Employee Commitment in Austria, in: *European Journal of Business Science and Technology*, Vol. 5, Issue 1, S. 83-97.

im Hinblick auf die vorangestellten Forschungsfragen diskutiert. Abschließend werden Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen abgeleitet.

2. Theorie und Forschungsstand

In früheren theoretischen und empirischen Beiträgen besteht große Einigkeit darüber, dass die individuelle Zufriedenheit von Beschäftigten am Arbeitsplatz einen maßgeblichen Einfluss auf deren Bindung an ihren Arbeitgeber oder Dienstherrn hat. Meyer und Allen (1991) schreiben der Erfahrung am Arbeitsplatz einen großen Effekt auf die Bindung zu, und setzen diese Bindung wiederum in ein Verhältnis zu einer niedrigeren Anzahl an Abgängen im Unternehmen.⁹ Passend zu dieser Vorstellung liefern Matzler und Renzl (2006) empirische Ergebnisse, die darauf hindeuten, dass die Zufriedenheit der Beschäftigten einen signifikanten Einfluss auf deren Loyalität hat, dass sie also die Bindung an den Arbeitgeber steigert und für weniger Abgänge sorgen.¹⁰ Neben weiteren Befunden, die den positiven Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Personalstabilität beschreiben¹¹, gibt es auch Untersuchungen, die der Zufriedenheit einen positiven Effekt auf die Reduktion von Fehlzeiten zuschrieben.¹² Empirische Befunde dieser Art reichen zwar teils weiter in die Vergangenheit zurück, bestätigen sich aber immer wieder auch in neueren Studien.¹³ Relevant ist die Verknüpfung dieser Variablen nicht nur aus der Perspektive der Stabilität des Personalbestands. Hinzukommt der Wissensbestand, der im eigenen Personal konzentriert vorliegt. Die Reduktion von Abgängen erhält dieses Wissen in der eigenen Organisation und sorgt damit auch für die Gewährleistung reibungsloser Abläufe.¹⁴

» Abbildung 1: Wirkungszusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung



⁹ Meyer / Allen (1991): *A three-component conceptualization of organizational commitment*, University of Western Ontario.

¹⁰ Matzler / Renzl (2006): The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty, S. 1267 ff., in: *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 10, 1261-1271.

¹¹ Unter „Turnover“: vgl. Tekleab et al. (2005); in: Matzler / Renzl 2006.

¹² Unter „Absenteeism“: vgl. Muchinsky (1977); in: Matzler / Renzl 2006.

¹³ Bagis et al. (2021): The effect of job satisfaction, organizational culture and work stress on organizational commitment to civil servants at the regional secretariat of pemalang regency, in: *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, Vol. 5, Issue 3.

¹⁴ Vgl. Drucker (1997), in: Matzler / Renzl 2006.

Aus dem aktuellen Forschungsstand leitet sich demnach für die vorliegende Untersuchung die folgende erste Hypothese ab:

H1: Die individuelle Zufriedenheit und die organisationale Bindung an den Arbeitgeber sind miteinander assoziiert.

Die nachfolgende Untersuchung wird sich nur indirekt dem gesamten Wirkzusammenhang widmen können, denn die Datengrundlage ermöglicht keine Prüfung der individuellen Absicht, die Organisation zu verlassen. Stattdessen erfolgt eine gezielte Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Konstrukten Zufriedenheit und Bindung (s.o.). Verschiedenste validierte Messverfahren der Forschung deuten jedoch daraufhin, dass die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit keine eindimensionale Angelegenheit ist. So beinhaltet bspw. das von Fischer et al.¹⁵ entworfene (und vielfach angewandte) Verfahren zur Messung von Arbeitnehmenden-Erfahrungen fünf separate Items allein für die Zufriedenheit. Wenn Zufriedenheit ein mehrdimensionales Konstrukt ist, scheint es naheliegend, dass die organisationale Bindung an den Arbeitgeber nicht gleichmäßig durch alle Aspekte der Zufriedenheit beeinflusst sein muss. Aus diesem Umstand leitet sich der Bedarf einer detaillierteren Betrachtung und damit auch die zweite Hypothese der vorliegenden Untersuchung ab:

H2: Verschiedene Aspekte der Zufriedenheit wirken unterschiedlich stark bzw. schwach auf die organisationale Bindung.

Für die eingangs formulierten Forschungsfragen der Untersuchung, insbesondere im Hinblick auf konkrete Handlungsempfehlungen, ist die Überprüfung der H2 besonders relevant. Nur durch eine separate Betrachtung verschiedener Aspekte der Zufriedenheit lassen sich zielgerichtete Lösungen implementieren, die auf die Bindung wirken – und damit die Wahrscheinlichkeit von Abgängen in der eigenen Organisation reduzieren.

3. Methodik der Untersuchung

Für die vorliegende Studie wurde ein Datensatz herangezogen, der im Rahmen einer Online-Befragung des deutschen Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung (FÖV) erhoben wurde. Hierbei wurden die Beschäftigten des Innenministeriums eines Bundeslandes zu einer Reihe relevanter arbeitsplatzbezogener Variablen befragt. Die Antworten der Befragten weisen dabei keine starken Abweichungen von Antworten aus anderen vergleichbaren Institutionen der deutschen Verwaltung auf. Folglich eignet sich die Datengrundlage ideal zur Übertragung etwaiger Erkenntnisse. Mit einer Ausschöpfung von ca. 49 Prozent (N=203 Observationen) lag die Teilnahme außerdem sehr hoch. Dies spricht für eine hohe Konfidenz der Datengrundlage und sollte ebenfalls als positiver Indikator für eine hohe externe Validität der Ergebnisse verstanden werden. Der Fragebogen wurde als Link via E-Mail an alle Beschäftigten zugestellt, über interne Akteure verbreitet und zudem durch eine Erinnerungsmail begleitet. Valide sind alle vollständig ausgefüllte Fragebögen – es wurde nicht nach vorgefertigten Quoten erhoben. Insofern handelt es sich um eine

¹⁵ Fischer / Hüttermann / Werther (2021): *Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement*, Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS).

Teilstichprobe mit Selbstselektion, die jedoch aufgrund ihrer Größe und dem zugrundeliegenden Feldzugang ein gutes Maß an externer Validität aufweist.

3.1 Operationalisierung der Zufriedenheit

Als unabhängige Variable wird die Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der eigenen Arbeit bzw. dem Arbeitsplatz herangezogen. Hierfür wurde eine erweiterte Form des EXQ (Employee Experience Questionnaire) von Fischer et al. verwendet.¹⁶ Befragungsteilnehmenden wurde folgende Item-Batterie vorgelegt¹⁷:

Bitte geben Sie an, wie zufrieden Sie mit den folgenden Merkmalen Ihrer Arbeit sind. Sie können auf einer Skala von 1 – „überhaupt nicht zufrieden“ bis 5 – „voll und ganz zufrieden“ antworten. Wie zufrieden sind Sie mit ...

- » Ihren Teamkolleginnen und -kollegen
- » Ihrer Führungskraft
- » Ihrer Arbeitstätigkeit
- » Ihrem Arbeitsplatz
- » Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten
- » Ihrer Work-Life-Balance
- » Mit dem Arbeitstempo Ihres Teams
- » der Arbeitsatmosphäre

Diese achtstufige Messung der Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber erweitert den EXQ um Fragen nach dem Arbeitsplatz, der Work-Life-Balance, dem Arbeitstempo und der Arbeitsatmosphäre, verzichtet jedoch auf die ursprünglich integrierte Frage nach der Vergütung.¹⁸ Außerdem wurden die Antwortkategorien von ursprünglich sieben auf fünf Optionen gekürzt.¹⁹

Für die nachfolgende allgemeine Untersuchung der H1 wurde ein additiver Index gebildet. Hierzu wurden die acht Items der Zufriedenheit zunächst auf Interkorrelation geprüft, wobei der Koeffizient von Cronbachs Alpha mit einem Wert von 0,81 für ein einheitliches

¹⁶ Fischer / Hüttermann / Werther (2021).

¹⁷ Gemäß der üblichen Vorgehensweise wurden die einzelnen Items in randomisierter Reihenfolge vorgelegt.

¹⁸ Im Rahmen von Arbeitsplatzbefragungen sind Items zur Bezahlung bzw. dem Einkommen oftmals mit einem besonderen Maß an Itemschwierigkeit verbunden. Zur generellen Abneigung gegenüber solchen Fragen kommt die besondere Befragungssituation am eigenen Arbeitsplatz hinzu.

¹⁹ Auch diese Maßnahme wurde zur Reduktion der Beantwortungszeit und für eine höhere Ausschöpfung ergriffen. Die Skalen wurden über den gesamten Fragebogen hinweg weitestgehend vereinheitlicht, um Lerneffekte in der Beantwortung auszunutzen und damit die Lese- und Beantwortungsgeschwindigkeit zu erhöhen. Insofern als das die abgewandelte Antwortskala ebenfalls eine mittlere Option zur Verfügung stellt, sollte das Instrument von Fischer et al. weiterhin vergleichbar mit der Anwendung des FÖV bleiben.

Gesamtkonstrukt spricht. Auch eine explorative Faktoranalyse stützte diese Ergebnisse.²⁰ Der Index („Gesamtzufriedenheit“) wurde nachträglich auf einen Wertebereich von 0 bis 1 normalisiert.

3.2 Operationalisierung der Bindung

Für die Messung der abhängigen Variable, also der organisationalen Bindung an den Arbeitgeber, wurde erneut auf das Instrument von Fischer et al. zurückgegriffen. Der EXQ beinhaltet vier Items, die die Bindung auf derselben Skala messen wie zuvor die Zufriedenheit. Damit eignete sich die Variable besonders unter Gesichtspunkten einer zeitsparenden und niedrigschwiligen Befragung. Direkt anknüpfend an die Zufriedenheit wurde Befragungsteilnehmenden also folgende Item-Batterie vorgelegt:

Inwieweit stimmen Sie persönlich den folgenden Aussagen zu? Bitte verwenden Sie dafür wieder die Skala von 1 bis 5, wobei 5 – „Stimme voll und ganz zu“ und 1 – „Stimme überhaupt nicht zu“ bedeuten.

- » Ich halte meinen Arbeitgeber/Dienstherrn²¹ für den besten Arbeitgeber, der für mich in Frage kommt.
- » Die Zukunft meines Arbeitgebers/Dienstherrn liegt mir sehr am Herzen.
- » Freunden gegenüber lobe ich meinen Arbeitgeber/Dienstherrn als besonders guten Arbeitgeber.
- » Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu meinem Arbeitgeber/Dienstherrn gehöre.

Auch hier wurde die abgewandelte Skala von Antwortoptionen (fünf statt sieben Möglichkeiten) verwendet. Abgesehen davon jedoch wurde die Item-Batterie unverändert vorgelegt.²² Um das Konzept der organisationalen Bindung handhabbarer für die Analyse zu machen, wurde ebenfalls das Cronbachsche Alpha der vier einzelnen Items geprüft. Der Wert von 0,86 lag erneut über den gängigen Grenzwerten. Damit wurde auch für die organisationale Bindung ein additiver Index („Gesamtbindung“) gebildet, der nachträglich auf einen Wertebereich von 0 bis 1 normalisiert wurde.

²⁰ Die Faktoranalyse wies eine Ladung der Items auf einen gemeinsamen Faktor mit Werten von 0,5 bis 0,77 auf. Einzig die Work-Life-Balance verfehlte eine hohe einheitliche Ladung mit 0,36. Da die Inter-Item-Kovarianz mit einem Wert von 0,34 aber erneut für eine hohe Konstruktvalidität spricht, schien eine Index-Konstruktion angemessen.

²¹ Die Formulierung „Arbeitgeber/Dienstherr“ war in der Erhebung durch eine genaue Benennung der Organisation ersetzt.

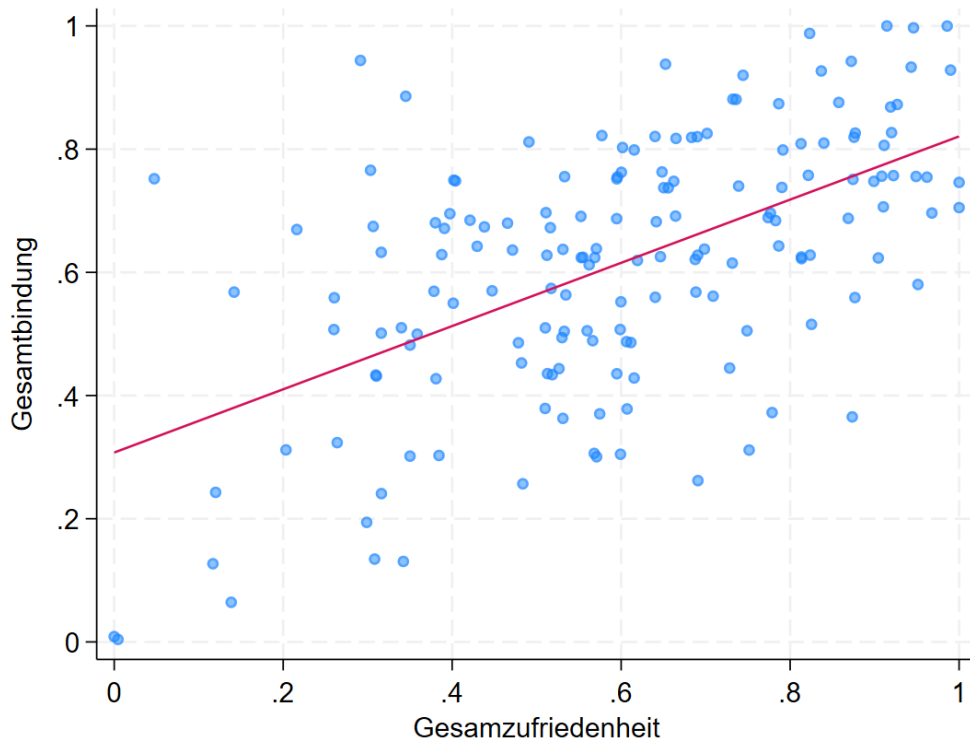
²² Erneut mit entsprechender Randomisierung der Reihenfolge sowie mit einer namentlichen Nennung der Organisation, s. auch Fußnote 21.

4. Statistische Analyse und Ergebnisse

4.1 Allgemeiner Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und organisationaler Bindung

Im Rahmen der ersten Hypothese wurde zunächst der allgemeine Wirkmechanismus geprüft: (H1) Die individuelle Zufriedenheit und die organisationale Bindung an den Arbeitgeber sind miteinander assoziiert. Hierzu wurde eine lineare Einfachregression berechnet, die den Zusammenhang zwischen beiden Indizes, also der Gesamtzufriedenheit und der Gesamtbindung, bestimmen sollte. Das Ergebnis dieser Regression ist in der nachfolgenden Abbildung zu sehen.

» **Abbildung 2: Scatterplot für die lineare Einfachregression zwischen Gesamtzufriedenheit und Gesamtbindung**



$n = 163$; Beobachtungen im Verhältnis zueinander, Visualisiert anhand eines Scatterplots; X-Achse: Gesamtzufriedenheit (Cronbachs $\alpha = 0,81$); Y-Achse: Gesamtbindung (Cronbachs $\alpha = 0,86$).

Die abgetragene Punktwolke der einzelnen Beobachtungen suggeriert einen deutlichen linearen Zusammenhang zwischen beiden Variablen (Abbildung 2). Aus dem Scatterplot wird ersichtlich, dass der in der Vergangenheit anhand verschiedener Datengrundlagen beobachtete Zusammenhang zwischen Gesamtzufriedenheit und Gesamtbindung auch mit Hilfe des vorliegenden Datensatz replizierbar ist. Die rote Trendlinie verdeutlicht den

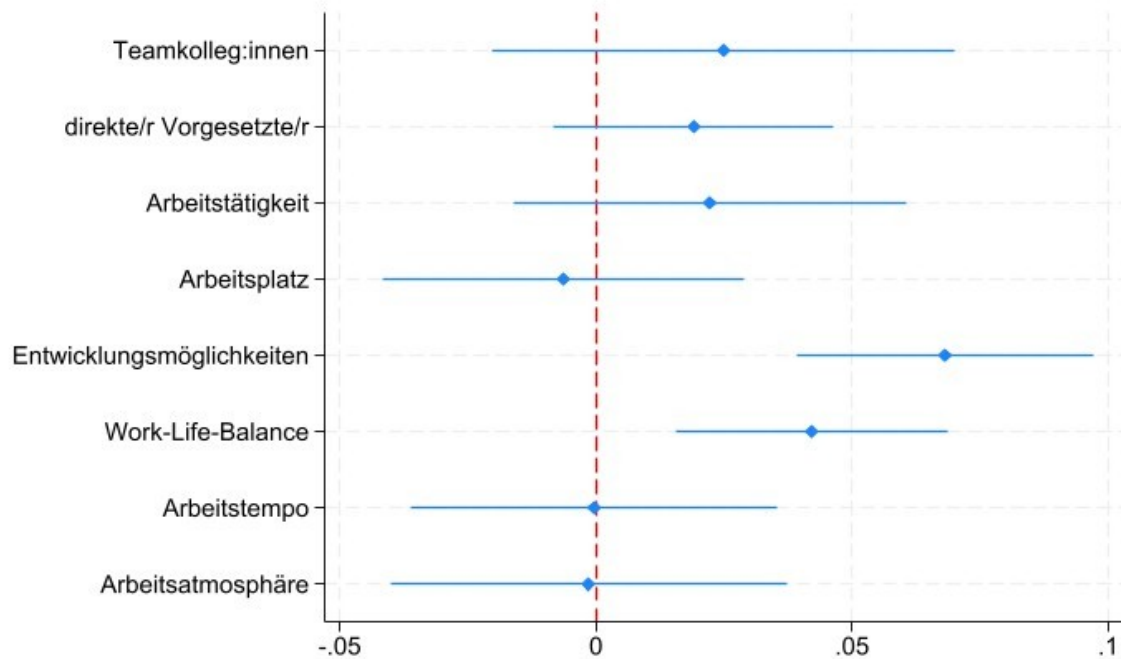
Zusammenhang. Damit wird die erste Hypothese der Analyse akzeptiert: Steigende Zufriedenheitswerte führen zu steigender Bindung an den Arbeitgeber beziehungsweise Dienstherrn (Abbildung 2). Die eingangs beschriebene hohe externe Validität legt zudem nahe, dass es sich um einen generalisierbaren Effekt für die deutsche öffentliche Verwaltung handelt. In Anlehnung an die theoretische Grundlage (Abbildung 1) lässt sich zudem schlussfolgern, dass Maßnahmen, die sich auf die Zufriedenheit auswirken, über den indirekten Effekt der Bindung auch zentral für die Erklärung von Fluktuationen im Personalbestand sind. Doch welche einzelnen Aspekte der Zufriedenheit sind entscheidend für diesen potenziellen Mechanismus?

4.2 Zufriedenheitsaspekte im Detail: Ergebnisse der multivariaten Analyse

Um die zweite Hypothese der Untersuchung zu beleuchten – (H2) inwiefern verschiedene Aspekte der Zufriedenheit unterschiedlich stark beziehungsweise schwach auf die organisationale Bindung wirken – wurden die einzelnen Items der Zufriedenheit als acht separate unabhängige Variablen in ein Regressionsmodell integriert, welches erneut den Effekt auf die Gesamtbindung als abhängige Variable bestimmen sollte. Die breite Messung der Zufriedenheit in der Erhebung ermöglicht hierbei eine gesonderte Betrachtung der einzelnen Bestandteile der Gesamtzufriedenheit. Während sich Zufriedenheit theoretisch aus einer Vielzahl von einzelnen Indikatoren zusammensetzt, zeigt das Modell (Abbildung 3), dass einige Teilaspekte nur einen geringen Einfluss auf die Bindung aufweisen. So fallen die Zufriedenheit mit dem Arbeitstempo und der Arbeitsatmosphäre auf Koeffizienten von nahezu 0²³. Und auch die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz hat in Relation zu den übrigen getesteten Faktoren nahezu keinen Einfluss auf die Bindung. Die Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit, den direkten Vorgesetzten und Teamkolleginnen bzw. Teamkollegen weist hier zwar höhere Werte auf, die Konfidenzintervalle der Variablen fallen jedoch sehr breit aus, lassen damit keine eindeutige Verortung in den Wertebereich über oder unter null zu (Abbildung 3) und stellen folglich keine signifikanten Determinanten dar. Nur zwei der geprüften unabhängigen Variablen erweisen sich, in Relation zu den übrigen Aspekten der Zufriedenheit, als signifikante Einflussgrößen auf die Gesamtbindung an den Arbeitgeber: die Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten und die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance. Beide Koeffizienten weisen eine sehr geringe Irrtumswahrscheinlichkeit auf ($p < 0,01$; s. Tabelle 1). Nachfolgend werden sowohl die einzelnen Koeffizienten in ihrer jeweiligen Intensität (inklusive ausgewiesener 95%-Konfidenzintervalle) in einem Koeffizienten-Plot aufgeführt (Abbildung 3) als auch die genauen einzelnen Berechnungsparameter in Form einer Regressionstabelle dargestellt (Tabelle 1).

²³ Koeffizienten (auch nachfolgend) in entsprechender Reihenfolge: Arbeitstempo = 0; Arbeitsatmosphäre = -0,001; Arbeitsplatz = -0,006; Arbeitstätigkeit = 0,022; direkte/r Vorgesetzte/r = 0,019; Teamkollegen bzw. Teamkolleginnen = 0,025; Entwicklungsmöglichkeiten = 0,068; Work-Life-Balance = 0,042, s. Tabelle 1.

» **Abbildung 3: Koeffizienten-Plot zur multivariaten Untersuchung von Gesamtbindung unter Einfluss verschiedener Zufriedenheitsaspekte**



n = 163; Koeffizienten-Plot; multivariates lineares Regressionsmodell; Abhängige Variable: Gesamtbindung (Index), X-Achse: Effektstärke auf abhängige Variable; Y-Achse: Unabhängige Variablen, Items der Zufriedenheitsbatterie (8); Diamant entspricht Punktschätzer des jeweiligen Koeffizienten; Linie (blau) entspricht 95%-Konfidenzintervall, senkrechte Linie (rot) entspricht Ausprägung 0 der abhängigen Variable.

Die Ergebnisse der multivariaten Regressionsanalyse zeigen, dass der Einfluss der Zufriedenheit nicht als ein- sondern als mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden sollte. Besonders hervorzuheben sind die hohen Gütemaße der Regressionsanalyse. Mit

einer Varianzerklärung²⁴ von beinahe 40 Prozent ($R^2 = 39\%$, $R^2_{adj} = 36\%$) schätzt das Modell übermäßig stark.²⁵ Für die angewandten Analysen kam eine Fallzahl von $N=163$ Observationen zustande (Tabelle 1).²⁶ In der Analyse erwiesen sich nur zwei der acht geprüften Variablen als signifikante Einflussfaktoren: die Entwicklungsmöglichkeiten und die Work-Life-Balance. Steigende Zufriedenheit hat – verglichen mit allen übrigen Aspekten der Zufriedenheit – nur in diesen beiden Teilaspekten einen signifikanten Einfluss auf die Bindung an den Arbeitgeber (Abbildung 3). Damit ist auch die zweite Hypothese der Untersuchung anzunehmen. Erneut soll hier ergänzt werden, dass basierend auf den theoretischen Erwartungen höhere Zufriedenheitswerte in beiden Teilaspekten ebenfalls positiv auf die Stabilität des Personalbestandes wirken dürften. Es ist wichtig hervorzuheben, dass die übrigen unabhängigen Variablen aus der vorangegangenen Berechnung durch die Ergebnisse nicht als gänzlich unerheblich einzustufen sind. Das Modell soll eher darauf hinweisen, dass unter Berücksichtigung aller erhobener Zufriedenheitsaspekte und ihrer Relation zueinander, nur diese beiden Variablen signifikante Determinanten der Gesamtbindung darstellen. Außerdem soll angemerkt sein, dass die angewandte Messung (s. Operationalisierung der Zufriedenheit, S. 5 ff.) die Zufriedenheit mit der Vergütung nicht inkludiert. Insofern ist damit zu rechnen, dass eine Replikation des Modells mit Berücksichtigung dieser Variable womöglich andere Ergebnisse liefern könnte. Während die genaue Einordnung der Vergütung einen höheren praktischen Nutzen im privatwirtschaftlichen Kontext bieten würde, beschäftigt sich die vorliegende Untersuchung jedoch dediziert mit der öffentlichen Verwaltung. Weil sich dieser Beitrag insbesondere hinsichtlich der nachfolgenden praktischen Erwägungen an Personen mit Entscheidungskompetenzen und Praktikerinnen und Praktiker mit direktem Bezug zu ihren jeweiligen Beschäftigten richtet, diese bei Fragen der Vergütung jedoch nur sehr begrenzt Einfluss ausüben, ist diese Limitation für die Untersuchung unerheblich.

²⁴ Zur Einordnung des Modells beziehen wir uns auf das Bestimmtheitsmaß R^2 , um den Anteil der Varianz der Gesamtbindung zu ermitteln, welcher durch die unabhängigen Variablen der Zufriedenheit „erklärt“ wird. Mir nahezu 40 Prozent wird also ein (für sozialwissenschaftliche Standards) hoher Anteil der Schwankungen unserer abhängigen Variable (Gesamtbindung) durch das Modell „erklärt“. Es muss allerdings darauf verwiesen werden, dass mit steigender Anzahl an Prädiktoren auch ein gesteigertes R^2 erwartet wird. Aus diesem Grund wurde auch der korrigierte Wert (angepasst für mehrere Prädiktoren) berechnet, welcher jedoch ähnlich hoch ausfällt ($R^2_{adj} = 0,355$).

²⁵ Aufgrund der Indexkonstruktion zur Gesamtzufriedenheit ließe sich an dieser Stelle einwenden, dass mit einem inakzeptablen Maß an Multikollinearität der einzelnen unabhängigen Variablen zu rechnen ist. Dieser Einwand ist jedoch vor dem Hintergrund der VIF-Werte nicht gerechtfertigt. Um diese Annahme der Regressionsstatistik nicht zu verletzen wurden die VIF-Werte des Modells kalkuliert. Nur einer der Werte überschritt dabei den Wert 2 (2,19). Der durchschnittliche VIF liegt bei 1,64. Insofern liegt keine bedenkliche Multikollinearität der einzelnen Indikatoren vor.

²⁶ An dieser Stelle wird auf den Umgang mit fehlenden Werten verwiesen. Die volle Fallzahl ($N=203$) der Stichprobe liegt leicht über der ausgewiesenen Fallzahl des Analysesamples ($N=163$), weil für die Untersuchung „listwise deletion“ angewandt wurde. Dieses Verfahren verringert zwar die Fallzahl teils drastisch, erzeugt aber keine Verzerrungen wie bei herkömmlichen Imputationsverfahren. Aufgrund der Natur einer willkürlichen Stichprobe ist anzunehmen, dass geringfügige Verzerrungen aufgrund von Selbstselektion vorliegen und diese Verzerrungen durch Imputation vervielfacht werden könnten. Auch von pairwise deletion wurde aufgrund der hohen Anfälligkeit für Verzerrung von Standardfehlern und daraus resultierender Ungenauigkeit bei der Schätzung von Konfidenzintervallen abgesehen (vgl. Glasser (1964), in: Allison 2003: 548).

» **Tabelle 1: Regressionstabelle zur multivariaten Untersuchung von Gesamtbindung, unter Einfluss verschiedener Zufriedenheitsaspekte**

ges_verb_std	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
Teamkolleg:innen	.025	.023	1.09	.278	-.02	.07	
direkte/r Vorgesetzte/r	.019	.014	1.38	.169	-.008	.046	
Arbeitstätigkeit	.022	.019	1.15	.253	-.016	.06	
Arbeitsplatz	-.006	.018	-0.35	.724	-.042	.029	
Entwicklungsmögl.	.068	.015	4.64	0	.039	.097	***
Work-Life-Balance	.042	.013	3.13	.002	.016	.069	***
Arbeitstempo	0	.018	-0.02	.985	-.036	.035	
Arbeitsatmosphäre	-.001	.02	-0.07	.941	-.04	.037	
Constant	.005	.096	0.05	.959	-.185	.195	
Mean dependent var		0.616	SD dependent var		0.209		
R-squared		0.390	Number of obs		163		
F-test		12.320	Prob > F		0.000		
Akaike crit. (AIC)		-111.553	Bayesian crit. (BIC)		-83.709		

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

5. Diskussion und Einordnung der Ergebnisse

Die statistische Analyse der Daten legt nahe, dass auch in der öffentlichen Verwaltung eine starke Verbindung zwischen Zufriedenheit und Bindung besteht. Damit reihen sich die Ergebnisse in das Gesamtbild empirischer Befunde ein, ergänzen es jedoch um einen aktuellen Nachweis mit Datengrundlage aus der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Daneben liefert die detaillierte Betrachtung der Zufriedenheitsaspekte als Treiber der Gesamtbindung eine neue Perspektive: Auch wenn der individuellen Zufriedenheit ein hoher Stellenwert zukommt, ist nicht jede *Komponente der Zufriedenheit* zwangsläufig entscheidend für die organisationale Bindung (Abbildung 4).

» **Abbildung 4: Wirkmechanismus zwischen Zufriedenheit und Bindung nach Analyse der Daten hinsichtlich der H2**

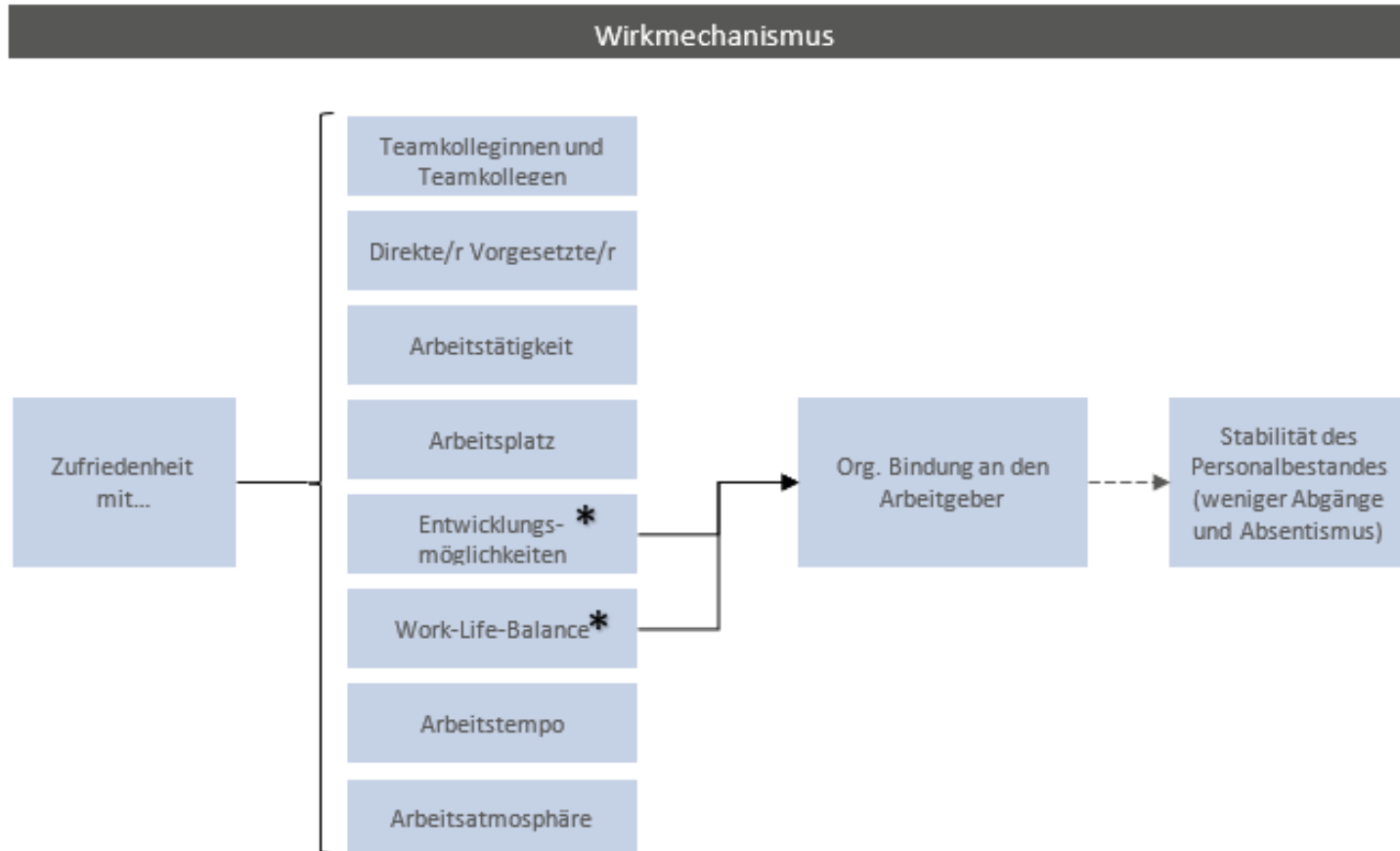


Schaubild zur multivariaten Untersuchung der einzelnen Zufriedenheitsaspekte in Bezug zur Gesamtbindung und nachgelagert der Stabilität des Personalbestands hinsichtlich Abgänge und Absentismus; Stern entspricht signifikanten Determinanten aus vorangegangener Analyse der H2.

Personal- und Organisationsstrategien, die zuvor womöglich noch allgemein gefasst waren, lassen sich nun speziell auf die Bereiche Entwicklungsmöglichkeiten und Work-Life-Balance ausrichten. Damit können Ressourcen gezielter eingesetzt und so geschont werden und bevorstehenden personellen Engpässen und Wissensverlusten effektiver entgegengewirkt werden. Personalverantwortliche, die sich einer steigenden Anzahl von Abgängen gegenübersehen oder bevorstehende Fluktuationen frühzeitig abfangen möchten, sollten sich bei etwaigen Maßnahmen daher auf eine Steigerung der Zufriedenheit mit Bezug auf diese beiden Teilaspekte fokussieren. Das mag zunächst trivial erscheinen, beinhaltet jedoch einige Herausforderungen. Entwicklungsmöglichkeiten können von Befragten mehrdeutig interpretiert worden sein. Einerseits kann es sich um Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen handeln, andererseits um direkte Aufstiege in der Hierarchie. Es ist anzunehmen, dass die Antworten der befragten Personen beide Möglichkeiten mehr oder weniger gleich stark mitbeinhalten und entsprechende Fortbildungen damit keine direkte Abhilfe schaffen werden. In den Organisationsstrukturen der öffentlichen Verwaltung lässt sich eine flexible Mobilität *nach oben* jedoch nicht wie beispielsweise in der Privatwirtschaft realisieren. Ähnlich verhält es sich mit der Bewertung von Work-Life-Balance: Überspitzt könnte man hierzu anmerken, dass ein fester Arbeitstag im Home-Office nicht zwangsläufig das Gleichgewicht zwischen Tätigkeit und Alltag verbessert. Es erfordert also besondere Lösungsansätze, um für Beschäftigte bedürfnisangepasste individuelle Entwicklungen im Rahmen der bestehenden dienstrechtlichen und organisatorischen Bedingungen zu begünstigen.

Die nachfolgenden Kapitel beschäftigen sich jeweils mit praktischen Implikationen der Ergebnisse und unternehmen den Versuch, erste Optionen für die strategische Entwicklung aufzuzeigen.

5.1 Entwicklungsmöglichkeiten: praktische Lösungsansätze zur Verbesserung

Beschäftigte, die im Rahmen der empirischen Erhebung ihre (Un-)Zufriedenheit mit ihren individuellen Entwicklungsmöglichkeiten bewerteten, hatten die Möglichkeit ein breites Spektrum von potenziellen Einstellungsobjekten (also Arten von Entwicklung) zu bewerten²⁷. Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten bildeten einen Teil hiervon. Entsprechende Angebote können Beschäftigten, die Interesse an solchen Maßnahmen verbalisieren, in der öffentlichen Verwaltung recht umstandslos gemacht werden. Eine proaktive Bewerbung derartiger Maßnahmen durch Führungskräfte ist hinsichtlich der Ergebnisse der statistischen Analyse mit Sicherheit sinnvoll. Doch welche Handlungsoptionen stehen Führungskräften zur Verfügung, wenn Beschäftigte nicht mit der Fort- und Weiterbildung unzufrieden sind, sondern mit ihrer Position?

Genau an diesem Punkt wird deutlich, dass die reine Bereitstellung von Weiterbildungsangeboten nicht zwangsläufig die Kernproblematik adressiert. Denn wenn die Ursache der Unzufriedenheit nicht in einer fehlenden Kompetenzentwicklung, sondern in der subjektiven Wahrnehmung der eigenen Tätigkeit und Position selbst liegen, greifen herkömmliche Ansätze zu kurz. Mitarbeitende, die ihre Entwicklungsmöglichkeiten als unbe-

²⁷ Hiermit beziehen wir uns auf die spontane „Auswahl“ eines Einstellungsobjekts im Rahmen der Zufriedenheitsabfrage.

friedigend empfinden, benötigen keine weiteren Trainingsstunden, sondern eine tiefgreifendere Form der Aufwertung ihres Arbeitsalltags. Ein Ansatz, der dafür in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung als Lösung hervorgehoben wird, ist das sogenannte Job Enrichment. Dieses Konzept, das sich maßgeblich auf die Evidenz von Frederick Herzberg stützt, sieht in der Verlagerung von organisatorischen und in der Hierarchie sonst höher angesiedelten Tätigkeiten hin zu den Beschäftigten ein starkes Werkzeug, um die Zufriedenheit dieser zu steigern. Es handelt sich also um das vertikale „Aufladen“ ihrer Tätigkeit. Weil es sich um eine starke Entwicklung der Arbeitstätigkeit mit höherer Autonomie, Verantwortung und ersten Aufstiegsperspektiven handelt, scheint die Maßnahme geeignet, um der Unzufriedenheit mit den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten entgegenzuwirken: "Herzberg concluded that true employee satisfaction rests in a fulfilling job experience – more commonly known as job enrichment or vertical job loading."²⁸

Herzberg stellt einige motivierende Faktoren für Beschäftigte vor, die sich als Ansatzpunkte des Job Enrichment²⁹ operationalisieren lassen sollen. Die meisten dieser Elemente beschäftigen sich jedoch eher mit einer oberflächlichen Anreicherung der Tätigkeit. Sie geben Beschäftigten zwar mehr Autonomie und Entscheidungsoptionen, beziehen diese aber eher auf Fragen des eigenen Arbeitsplatzes³⁰. Lediglich das Entscheidungselement dieser motivierenden Faktoren geht in die Richtung einer „vertikale Aufladung“ der Arbeitstätigkeit. Mit einer gesteigerten Autonomie gegenüber diesen oberflächlicheren Aspekten des eigenen Arbeitsplatzes ist aber nicht garantiert, dass sich Beschäftigte tatsächlich im Hinblick auf ihre eigenen Entwicklungsmöglichkeiten zufriedener fühlen. Weiterreichende Autonomie, also persönliche Entscheidungskompetenzen über Fragen des eigenen Arbeitsplatzes hinaus, könnte zwar als Lösung dieser Herausforderung dienen, lässt sich jedoch, gerade für eine größere Anzahl an Beschäftigten, kaum innerhalb der Parameter der öffentlichen Verwaltung realisieren, ohne die Gefilde größerer hierarchischer Strukturen und deren Reform zu schneiden.

Aus diesem Grund sollte die Idee des Job Enrichment unter Berücksichtigung eines weiteren Ansatzes verstanden werden, welcher der „vertikalen Aufladung“ eine höhere Tragweite verleiht und sich besser für einen Einsatz in der öffentlichen Verwaltung eignet. Eine Tätigkeit „vertikal aufzuladen“, und ihr insgesamt mehr Tragweite zu verleihen, kann anhand des aufgabenorientierten Arbeitens gelingen – und das ohne eine neue hierarchische Mobilität nach oben.

Im aufgabenorientierten Arbeiten werden anfallende Aufgaben organisationseinheitenübergreifend verstanden und bearbeitet: „Der Begriff der Aufgabenorientierung soll eine Arbeitsweise in der öffentlichen Verwaltung beschreiben, bei der Personen den jeweils zu

²⁸ Choudhary, Supriya (2016): Job enrichment: A tool for employee motivation, in: *International Journal of Applied Research* 2016; 2(5): 1020-1024.

²⁹ Vgl. Choudhary, S. (2016).

³⁰ Hiermit sind Fragen in Bezug auf die Werkzeuge, die Arbeitsmethoden oder den Ausübungsort der eigenen Tätigkeit gemeint. Nicht inbegriffen in den ursprünglichen Vorschlag ist die Empfehlung, Beschäftigten „mehr Freiheit zu geben“ – was jedoch mit den spezifischeren Aufzählungen von Choudhary überlappt.

erfüllenden Aufgaben zugeordnet werden und nicht die Aufgaben den bestehenden Organisationseinheiten.“³¹ Damit geht jedoch nicht die Forderung einher, die bestehende Linienorganisation umzustoßen, sondern lediglich situativ aufzuweichen. Routinemäßig also sollten Aufgaben bestimmten Personen anhand ihrer jeweiligen Kompetenz und unabhängig von deren aufbauorganisatorischer Zugehörigkeit übertragen werden. Mit dem Konzept wird zeitgleich auch eine klare Zurechenbarkeit von Verantwortung gefordert. Erarbeitete Aufgaben laufen so beispielsweise in übergeordneten Organisationseinheiten zusammen. Ausweislich handelt es sich nicht um eine bloße Schaffung neuer Spezial- oder Katastrophenorganisationen, die einen schmalen und zeitlich sehr unsteten Einsatz erfordern. Das Konzept der Aufgabenorientierung versteht sich stattdessen als grundlegende routinemäßige Erweiterung der Arbeitsweise der öffentlichen Verwaltung.³²

Daraus lässt sich ableiten, dass Beschäftigten im aufgabenorientierten Arbeiten eine neue Fokussierung gegeben wird – weg von der Linie ihrer eigenen Organisationseinheit und hin zu einer ihnen direkt anvertrauten Aufgabe. Sie steigen hierarchisch nicht zwangsläufig auf, erleben aber ein höheres Maß an Autonomie in der Aufgabenerledigung. Der Bezug hin zur Aufgabe reichert daneben ihre Tätigkeit selbst an. Die potenziellen Folgen auf der Individualebene lassen den Schluss zu, dass Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung durch aufgabenorientiertes Arbeiten ein Job Enrichment erleben können. Die zuvor besonders große Hürde neuer vertikaler Mobilität wird durch die hier vorgesehene Bewegung ausgehebelt: Beschäftigte bewegen sich nur lateral, kommen aber durch den Aufgabenbezug in Kontakt mit einer „Aufladung“ ihrer Position und erhalten Zugang zu neuen Entwicklungsmöglichkeiten.

Zusammenfassend lässt sich also eine hohe Eignung der Aufgabenorientierung für die aufgezeigte Herausforderung der statistischen Analyse erwarten. Das enge Korsett der öffentlichen Verwaltung ermöglicht nicht immer eine einfache Hervorhebung einzelner Beschäftigter innerhalb der Hierarchie, wie beispielsweise durch das künstliche Einziehen neuer Hierarchieebenen in der Privatwirtschaft („Junior“ und „Senior“ Jobbezeichnungen³³). Eine Option jedoch, um ohne direkte Aufstufung mehr Zufriedenheit zu erzeugen, bietet das Konzept des Job Enrichment mittels Aufgabenorientierung.

Führungskräfte und Entscheidungsträgerinnen und -träger sollten daher erwägen, die anfallende Arbeit von der Aufgabe her zu systematisieren und eine routinemäßige Implementation aufgabenorientierter Teams abseits der Linienorganisation anzugehen. Laterale Beweglichkeit von Beschäftigten könnte künftig eine zentrale Rolle in der organisationalen Bindung einnehmen und folglich positiv auf die Stabilität des Personalbestands wirken. Weitere empirische Daten werden perspektivisch eine genauere Überprüfung dieser Hypothese zulassen. Direkte Abhilfe kann indes auch die Ermittlung von Bedarfen und Umsetzung von Fortbildungsangeboten schaffen. In jedem Fall sind Führungskräfte in der Pflicht proaktiv zu werden und erste Anzeichen der Unzufriedenheit mit Entwick-

³¹ Rademann / Thiel (2024): [Aufgabenorientierte Organisation der öffentlichen Verwaltung: Begriff und empirische Beispiele](#), Discussion Paper 92, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, S. 9.

³² Vgl. Rademann / Thiel (2024).

³³ Wobei hier, im Kontext der öffentlichen Verwaltung, auf Arbeitsgruppenleitende verwiesen werden kann, denen zumindest koordinierende Rollen und eine entsprechende Hervorhebung zukommen können.

lungsmöglichkeiten früh zu erkennen. Auch höherschwellige Alternativen sollten bedarfsabhängig erwogen werden, wie beispielsweise Fortbildungsangebote, die einen höheren zeitlichen Umfang haben, oder zeitlich begrenzte Abordnungen. Handlungsanleitend sollte hier für Führungskräfte und Entscheidungstragende nicht sein, dass die Arbeitskraft um jeden Preis in der eigenen Organisationseinheit oder Institution gehalten werden muss. Stattdessen sollte ganzheitlich gedacht werden – das Investment in Fähigkeiten und Wissen der Beschäftigten ist erst dann „endgültig“ verloren, wenn diese Personen gänzlich ausscheiden. Dementsprechend sollte auch – trotz einem längeren „Ausfall“ der jeweiligen Beschäftigten aufgrund solcher zeitlich ausgedehnten Maßnahmen – ein Fortbildungsangebot oder eine Abordnung stets in Überlegungen miteinbezogen werden.

5.2 Work-Life-Balance: praktische Lösungsansätze zur Verbesserung

Die statistische Analyse der Daten deutet im Bereich der Bindung auch auf Handlungsbedarfe hinsichtlich der Work-Life-Balance hin. Doch was genau lässt sich unter dem Begriff eigentlich zusammenfassen? Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) definiert Work-Life-Balance als ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben. Die Familienfreundlichkeit ist hierbei ein Faktor, wobei darunter nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Beschäftigte mit Kindern zu verstehen ist, sondern für alle Beschäftigte mit zu pflegenden oder zu betreuenden Angehörigen.³⁴ Work-Life-Balance ist kein monolithisches, eindimensionales Konzept, sondern umfasst ein breites Spektrum an Aspekten. Sie reicht von Fragen der zeitlichen Flexibilität bis hin zu organisatorischen Maßnahmen, die es Beschäftigten erleichtern, private und berufliche Verpflichtungen miteinander zu vereinbaren. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Flexibilisierung des Arbeitsorts durch eine stärkere Ermöglichung von Arbeit aus dem Home-Office heraus ein relevanter Bestandteil, der in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat, nicht zuletzt durch die massiven Umbrüche der Corona-Pandemie. Gleichwohl ist die Ermöglichung von Home-Office nicht gleichzusetzen mit einer ausgeprägten Work-Life-Balance insgesamt, sondern lediglich eine Facette in einem vielschichtigen Gefüge, das weit über die Möglichkeit des mobilen Arbeitens hinausreicht.

Hieran zeigt sich bereits, dass eine größere Bandbreite von Ansätzen infrage kommt, um eine praktische Verbesserung von Work-Life-Balance für Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung anzugehen. Im Folgenden werden daher kurz Beispiele aus der öffentlichen Verwaltung illustriert. Anschließend werden aktuelle empirische Ergebnisse zu Teilbereichen dieser Ansätze eingeholt. Schlussendlich soll aus beiden Perspektiven ein sehr einfacher erster Impuls zu möglichen Verbesserungen gegeben werden, der die praktische Umsetzung der zuvor gewonnenen Erkenntnisse aus der Regressionsanalyse abschließt.

In der österreichischen Stadt Villach beagnete man der Forderung von Seiten der Personalvertretung³⁵ nach einer verbesserten Work-Life-Balance mit der Implementation einer 4-Tage-Woche, auf die Beschäftigte alle 14 Tage Anspruch haben. Daneben wurde eine

³⁴ Vgl. KGSt, Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2009): *KGSt-Bericht 3/2009*, S. 11 ff.

³⁵ Vgl. Bodner, T. (2022): Zeit für eine neue Arbeitszeit: Die Vier-Tage-Woche in Villach; in: *KGSt: Dialog am Dienstag* (30.08.2022).

Arbeitszeitverkürzung von 5% umgesetzt.³⁶ Um wegfallende Stunden zu kompensieren, wurden keine Neueinstellungen angestrebt, sondern eine ausgewogene Schwerpunktplanung anfallender Arbeit sowie Effizienzsteigerungen und Aufgabenkritik eingeführt. Am Konzept der Stadt Villach wird deutlich, dass ein breiter Ansatz zur Verbesserung der Work-Life-Balance nicht nur mehr Möglichkeiten für Beschäftigte einräumt, ihr Privatleben entsprechend zu planen und zu gestalten (z. B. anhand der 4-Tage-Woche im Gleitzeitmodell inklusive reduzierten Stunden), sondern dass diese Änderungen auch stark befürwortet werden. In diesem konkreten Fall stimmte die Personalvertretung in erster Instanz mit 90 Prozent und in zweiter Instanz mit immerhin 63 Prozent dem Arbeitszeitpaket zu. Besonders hervorzuheben ist, dass Beschäftigte der Neuregelung trotz eines Verzichtes auf die Lohn- und Gehaltserhöhung im Jahr 2022 zustimmten (dabei handelte es sich um eine Bedingung in der Verhandlung des neuen Arbeitszeitmodells). Auch wenn keine empirische Evaluation vorliegt, die beispielsweise anhand einer Vorher-/Nachher-Messung den Effekt der Maßnahme bestimmt, zeigt sich doch an der großen Zustimmung eine positive Tendenz im Sinne der Zufriedenheitssteigerung. Der Ansatz der Stadt Villach bildet demnach ein gutes Beispiel für die breite Streuung von Flexibilisierungsmaßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance bei Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung.

In Stuttgart existiert ergänzend zu dieser Erweiterung und dem breiten Begriffsverständnis der Work-Life-Balance das Programm „Zeit für Zuwendung“. In Materialen und direkter Hilfestellung wird hier die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung thematisiert. So gibt es neben allgemeinen Informationen beispielsweise einen aufbereiteten Ratgeber für Führungskräfte, der diesen bei der konkreten Unterstützung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter helfen soll.³⁷

In der empirischen Forschung hat es in den letzten Jahren eine besondere Berücksichtigung der Work-Life-Balance gegeben, insbesondere im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität bei der Akquise neuer Beschäftigter. So wird Work-Life-Balance als einer der Schlüsselfaktoren identifiziert, wenn es um die Attraktivität von Arbeitgebern geht.³⁸ Wenn wir im Gefüge dieser Zufriedenheitsdimension das Verständnis von „Vereinbarkeit mit Privatleben“ insofern erweitern, als dass wir als Approximation die Familienfreundlichkeit mitheranziehen, zeigen empirische Ergebnisse einen starken positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Quednau konnte beispielsweise in einem Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität in der Privatwirtschaft ermitteln, dass Familienfreundlichkeit aus Sicht potenzieller Bewerberinnen und Bewerber diesbezüglich elementar ist. Darüber hinaus wurde ersichtlich, dass dieser Effekt nicht, wie zunächst anzunehmen, einer antizipierten Erleichterung der Vereinbarkeitssituation entspringt, sondern die angenommene Familien-

³⁶ Vgl. Herzeg, C. / Mattersdorf, H. (2022): [Die Stadt Villach stellt sich der neuen Arbeitswelt](#), Public Management Consulting Blog (zuletzt zugegriffen am 04.09.2025).

³⁷ Vgl. Wiedmann, C. (2022): Zeit für Zuwendung, Ratgeber für Führungskräfte, in: Landeshauptstadt Stuttgart, Haupt- und Personalamt (Hrsg.) (2022): Zeit für Zuwendung: Vereinbarkeit von Pflege und Betrug bei der Landeshauptstadt Stuttgart.

³⁸ Vgl. Färber, G. (2021), S. 55 ff.

freundlichkeit als Signal eines Unternehmens, dem seine Beschäftigten prinzipiell am Herzen liegen³⁹. Daran wird deutlich, dass die Vereinbarkeit, die sich Beschäftigte wünschen, als ganzheitliche Haltung eines Arbeitgebers gewünscht wird⁴⁰.

Aus dieser eher anekdotischen Evidenz wird zwar ersichtlich, dass weitere Forschung notwendig ist, um die Stellschrauben dieser Zufriedenheitsdimension im Hinblick auf die öffentliche Verwaltung besser zu verstehen. Insgesamt aber deuten die Befunde darauf hin, dass ganzheitliche Ansätze notwendig sind, welche über bloße Home-Office-Regelungen hinausgehen, um Zufriedenheitswerte in der Work-Life-Balance zu verbessern und die Bindung nachhaltig zu erhöhen. In jedem Fall bieten die hier kurz umrissenen aktuellen Beispiele den Entscheidungsträgerinnen und -trägern in der öffentlichen Verwaltung ein weites Feld an Ideen, aus welchem sie erste Impulse schöpfen können. Eine Bedarfsabfrage unter den Beschäftigten bleibt indes unerlässlich. Gerade weil der Begriff der Work-Life-Balance ein breites Verständnis erfordert, müssen Ansatzpunkte zur Verbesserung derselben im Austausch mit den Beschäftigten erarbeitet werden. Auch hier ist der starke Umbruch der Arbeitszeitgestaltung der Stadt Villach ein gutes Beispiel für einen erfolgreichen dialogzentrierten Prozess. Ähnlich wie in den getroffenen Überlegungen zu den Entwicklungsmöglichkeiten bietet sich ein Führungsstil nah am eigenen Team daher an. Aus dem Pflege-Konzept der Stadt Stuttgart lassen sich zudem mehrere proaktive Schritte für Führungskräfte ableiten. So wird Führungskräften geraten, den Kontakt selbst zu suchen, sobald sie von einer bestehenden oder sich anbahnenden Pflegesituation erfahren, wobei ein aktives Zuhören und die Schaffung von einladenden Gesprächsangeboten und ungestörten offenen Gesprächssituationen dafür zentral sind. Außerdem sollten individuelle Lösungen erarbeitet werden und ein generelles Bewusstsein im Team für die Thematik geschaffen werden.⁴¹ Dem Beispiel dieser Empfehlung folgend sollte ein offener Führungsstil mit proaktivem Umgang auch für andere „Ungleichgewichte“ in der Gestaltung von Privat- und Berufsleben der Beschäftigten erwogen werden. Denn es ist anzunehmen, dass diese Art der Führung auch das Image eines „Arbeitgebers ausstrahlt, dem seine Beschäftigten am Herzen liegen“⁴². Dieser Image-Aspekt, gepaart mit der bedarfsabhängigen Auswahl einer der vielen Ansatzpunkte zur Steigerung der Work-Life-Balance, können als erste Impulse herangezogen werden, um die Bindung der Beschäftigten zu steigern.

³⁹ Quednau, A. (2019): *Die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Arbeitgeberattraktivität: Eine institutionenökonomisch-verhaltenswissenschaftliche Konzeption und experimentelle Analyse*, 1. Auflage, Stuttgart: Steinbeis-Editionen.

⁴⁰ Auch wenn diese Befunde einer Datengrundlage im privatwirtschaftlichen Kontext entspringen, ist anzunehmen, dass der Indikator auch im Sinne der Bindung relevant bleibt, obwohl die empirische Grundlage sich auf die Akquise neuer Beschäftigter bezog.

⁴¹ Vgl. Wiedmann, C. (2022).

⁴² Vgl. Quednau, A. (2019).

5.3 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung analysierte Daten einer deutschen Verwaltung hinsichtlich der Bindung an den Arbeitgeber. Im Zentrum standen dabei zwei Erkenntnisse:

» **Die individuelle Zufriedenheit und die organisationale Bindung an den Arbeitgeber bzw. Dienstherrn sind miteinander assoziiert.**

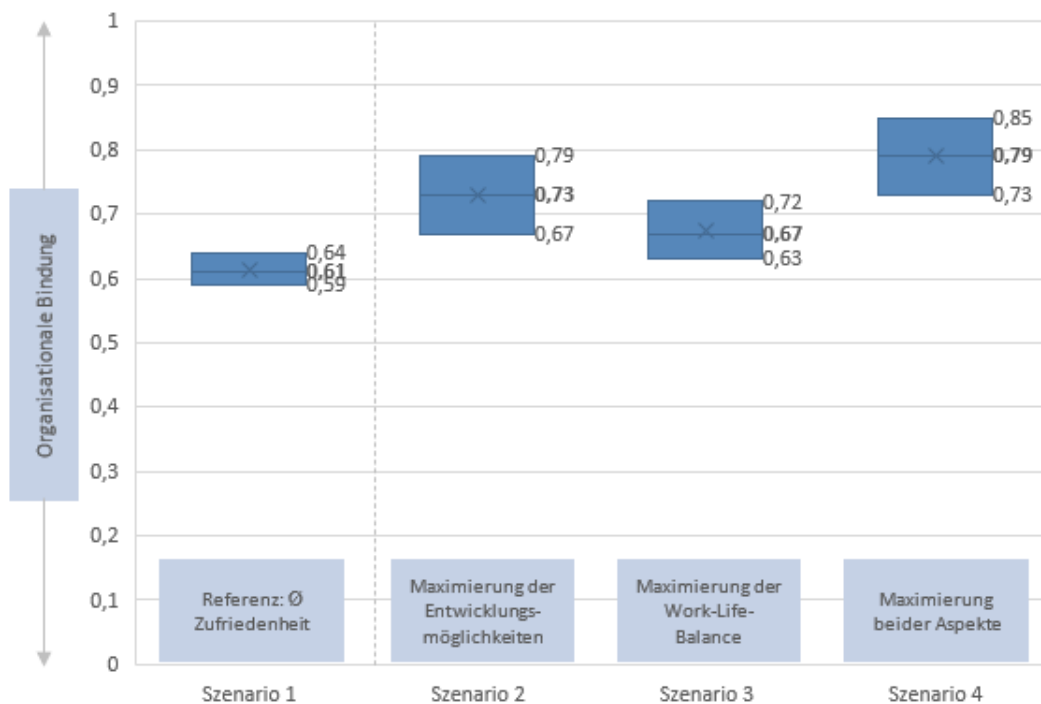
Die verschiedenen Items der Zufriedenheit wurden, wie auch die Items der Bindung, zu jeweils einem Gesamtindex zusammengeführt und aufeinander bezogen. Die Berechnung spricht für einen deutlichen Zusammenhang und liefert damit aktuelle empirische Evidenz aus der deutschen öffentlichen Verwaltung.

» **Verschiedene Aspekte der Zufriedenheit wirken unterschiedlich stark bzw. schwach auf die organisationale Bindung.**

Es wurde zunächst erwartet, dass die einzelnen Teilbereiche der Gesamtzufriedenheit unterschiedlich stark auf die organisationale Bindung wirken würden. Nur zwei dieser Teilbereiche entpuppten sich als signifikant: die Zufriedenheit mit den **Entwicklungsmöglichkeiten** und die Zufriedenheit mit der **Work-Life-Balance** (s. S. 8 ff.).

Hieraus konnten tiefere Einblicke in den Wirkungszusammenhang zwischen Zufriedenheit und organisationaler Bindung, aber auch daraus resultierender Stabilität der Beschäftigung, abgeleitet werden. Außerdem formulierte der Beitrag erste Impulse, um beiden potenziellen Herausforderungen praxisnah zu begegnen (s. S. 13 ff., S. 16 ff.). Den vorgestellten Lösungsansätzen ist gemeinsam, dass Führungskräften und Entscheidungstragenden eine wichtige Rolle zukommt – sowohl in der Umsetzung als auch in der vorgeschalteten Bedarfsermittlung etwaiger Strategien. Zur Veranschaulichung des Nutzens etwaiger zufriedenheitssteigernder Maßnahmen wurde eine kontrafaktische Szenarioanalyse durchgeführt (Abbildung 5), um den Effekt einer maximalen Steigerung der Zufriedenheit in den Aspekten der Entwicklungsmöglichkeiten (Szenario 2), der Work-Life-Balance (Szenario 3) und beiden Teilaspekten synchron (Szenario 4) zu skizzieren. Diese Szenarios werden mit der Basis einer durchschnittlichen Zufriedenheit über alle Variablen hinweg (Szenario 1) vergleichend dargestellt. Mit einer Maximierung der Zufriedenheit lässt sich der Schätzwert für die organisationale Bindung deutlich erhöhen, insbesondere wenn beide Aspekte, die sich zuvor als signifikante Determinanten erwiesen hatten (Tabelle 1, s. S. 11), gleichzeitig auf ihre jeweiligen Höchstwerte gesetzt werden.

» **Abbildung 5: Szenarioanalyse zum Einfluss verschiedener maximaler Zufriedenheitswerte auf die organisationale Bindung**



n = 163; Kontrafaktische Szenarioanalyse: Schätzwerte berechnet auf Basis der Regressionskoeffizienten des Modells (vgl. Tabelle 1) unter folgenden Modifikationen: Szenario 1: Mittelwerte aller 8 erfassten Zufriedenheitsvariablen; Szenario 2: Maximierung der Entwicklungsmöglichkeiten [5]; Szenario 3: Maximierung der Work-Life-Balance [5]; Maximierung der Entwicklungsmöglichkeiten und der Work-Life-Balance [5]⁴³; Szenario-Auswahl erfolgte auf Basis signifikanter Koeffizienten (vgl. Tabelle 1); X-Achse: Szenarien; Y-Achse: Einfluss auf Organisationale Bindung [0,1]; Kreuze: Punktschätzer (fett) für Wert der organisationalen Bindung unter Bedingungen des jeweiligen Szenarios; Box: 95%-Konfidenzintervall; Senkrechte Linie trennt das Referenz-Szenario.

Anhand der Szenarioanalyse wird abschließend verdeutlicht, dass gezielte Maßnahmen zur Zufriedenheitssteigerung einen deutlichen Effekt auf die organisationale Bindung haben können. Der erhöhte Effekt der Entwicklungsmöglichkeiten (0,73; Szenario 2) spricht außerdem für eine mögliche Priorisierung von Maßnahmen zugunsten der in Kapitel 5.1 genannten Impulse.

⁴³ Die Kalkulation im Modell basiert auf Annahme von Unabhängigkeit der Prädikatoren und dient der Veranschaulichung des Effekts sowie einer evidenzgestützten Eingrenzung erster Schritte. In der Realität ist jedoch nicht damit zu rechnen, dass eine Maximierung einer einzelnen Zufriedenheitsvariable unabhängig geschieht. Stattdessen sind in der Praxis Verknüpfungen (Korrelationen) zwischen den einzelnen Variablen zu erwarten (vgl. Hildebrand, D. / Ott, L. (1991): *Statistical Thinking for Managers*, 3. Auflage: S. 633 f.). Zur simplen Veranschaulichung ist eine präzise Schätzung solcher Zusammenhänge im vorliegenden Beispiel nicht notwendig. Inhaltlich aber wäre es plausibel, dass eine Steigerung der Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance bspw. eine Steigerung in der Zufriedenheit mit der Arbeitsatmosphäre begünstigen könnte.

Die herangezogene Datengrundlage sollte darüber hinaus nicht als abschließender Einblick in den Wirkmechanismus verstanden werden. Wie bereits thematisiert, bestehen kleinere Limitationen, beispielsweise im Hinblick auf Selbstselektion und abgefragte Einstellungsobjekte. Mit der vorgestellten Analyse ist aber ein erster wichtiger Schritt in der evidenzbasierten Erforschung im aktuellen Kontext der öffentlichen Verwaltung getan. Doch weitere empirische Forschung wird notwendig sein, um eine extensive Beurteilung des Wirkmechanismus zu ermöglichen. Besondere Wichtigkeit kommt auch der Aufgabenorientierung zu. Erste Umsetzungen in Verwaltungen gilt es wissenschaftlich zu begleiten und evaluieren, um den potenziellen Effekt der Aufladung der Arbeit zu bestimmen und Einführungsprozesse praxistauglich zu modellieren.

Literaturverzeichnis

- Allison, Paul D. (2003): Missing Data Techniques for Structural Equation Modeling, in: *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 112, Nr. 4, S. 454-557.
- Baane, R. / Houtkamp, P. / Knotter, M. (2010): *The new way of working unraveled: about bricks, bytes & behavior – Het nieuwe werken ontrafeld: over bricks, bytes & behavior*, Koninklijke Van Gorcum BV: Assen, the Netherlands, S. 1-168.
- Bagis et al. (2021): The effect of job satisfaction, organizational culture and work stress on organizational commitment to civil servants at the regional secretariat of pemalang regency, in: *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, Vol. 5, Issue 3.
- Bodner, T. (2022): Zeit für eine neue Arbeitszeit: Die Vier-Tage-Woche in Villach, in: *KGSt: Dialog am Dienstag* (30.08.2022).
- Choudhary, S. (2016): Job enrichment: A tool for employee motivation, in: *International Journal of Applied Research* 2016, 2(5): 1020-1024.
- Drucker, P. (1997): Looking ahead: implications of the present – the future that has already begun, in: *Harvard Business Review*, 75 (September/October), pp. 20-24.
- Färber, G. (2021): [Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes](#), Speyerer Forschungsberichte 300, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Fischer / Hüttermann / Werther (2021): *Employee Experience Questionnaire (EXQ): Fragebogen zur Messung von Zufriedenheit, Commitment und Engagement*, Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS).
- Geyer, Volker (2025): Einkommensrunde für Beschäftigte von Bund und Kommunen, in: *dbb*, zuletzt zugegriffen am: 27.08.2025
- Glasser, M. (1964): Linear regression analysis with missing observations among independent variables, in: *Journal of the American Statistical Association*, 59, S. 834-844.
- Herzberg, F. (2009): *One more time: How do you motivate employees?*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Herzeg, C. / Mattersdorf, H. (2022): [Die Stadt Villach stellt sich der neuen Arbeitswelt](#), Public Management Consulting Blog (zuletzt zugegriffen am 04.09.2025).
- Hildebrand, D. / Ott, L. (1991): *Statistical Thinking for Managers*, PWS-Kent Publishing Company, 3. Auflage.
- KGSt, Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2009): *KGSt-Bericht 3/2009*.
- Leskien, S. / Handermann, D. F. (2025): Evaluationsergebnisse der New Work-Strategie, in: *Digitalagentur Brandenburg*, Vortrag für (Nachwuchs-)Führungskräfte, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Lunenburg, F. (2011): Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging, in: *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1).

- Matzler / Renzl (2006): The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty, S. 1267 ff. in: *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 10, 1261-1271.
- Meyer / Allen (1991): *A three-component conceptualization of organizational commitment*, University of Western Ontario.
- Muchinsky, P. M. (1977): Employee absenteeism: a review of the literature, in: *Journal of Vocational Behavior*, 10(3), pp. 316-340.
- Quednau, A. (2019): *Die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Arbeitgeberattraktivität: Eine institutionenökonomisch-verhaltenswissenschaftliche Konzeption und experimentelle Analyse*, 1. Auflage, Stuttgart: Steinbeis-Editionen.
- Rademann, J. / Thiel, T. (2024): [Aufgabenorientierte Organisation der öffentlichen Verwaltung: Begriff und empirische Beispiele](#), Discussion Paper Nr. 92, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Stadt Villingen-Schwenningen (Hrsg.) (2016): *Personalentwicklung 2016 – 2021*, Haupt- und Personalamt der Stadt Villingen-Schwenningen.
- Tekleab, A. G. et al. (2005): Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations, in: *Academy of Management Journal*, 48(1), pp. 146-157.
- Thiel, T. / Handermann, D. F. / Palm, S. (2025): Ergebnisse der ersten quantitativen Erhebungswelle im ersten Quartal 2025, New Work im Ministerium des Innern und für Kommunales des Landes Brandenburg (MIK), Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Wiedmann, C. (2022): Zeit für Zuwendung, Ratgeber für Führungskräfte, in: Landeshauptstadt Stuttgart, Haupt- und Personalamt (Hrsg.) (2022): *Zeit für Zuwendung: Vereinbarkeit von Pflege und Beruf bei der Landeshauptstadt Stuttgart*.
- Worek, M. / Venegas, B. C. / Thury, S. (2019): Mind Your Space! Desk Sharing Working Environments and Employee Commitment in Austria, in: *European Journal of Business Science and Technology*, Vol. 5, Issue 1, S. 83-97.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://www.dnb.de> abrufbar.

(Discussion Paper 97) ISSN 1868-9728