

Andreas Ette, Sophie Straub, Martin Weinmann

## BiB.BEVÖLKERUNGSSTUDIEN

# Teilhabe in der Bundesverwaltung

*Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zu  
migrationsbezogener Diversität und Chancengleichheit  
der Behörden und Einrichtungen im öffentlichen  
Dienst des Bundes*



## Statements



“ Ein moderner öffentlicher Dienst muss attraktiv für alle Teile der Gesellschaft sein. Der Diversität und Chancengleichheit Survey 2024 liefert als zentrale Beschäftigtenbefragung zahlreiche Informationen zur Vielfalt des Personals in der Bundesverwaltung und zu der individuellen Wahrnehmung der Arbeitssituation durch die Beschäftigten.

”

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Dobrindt'.

**Alexander Dobrindt**  
Bundesinnenminister

“ Die Beschäftigtenbefragung zu Diversität und Chancengleichheit in der öffentlichen Verwaltung liefert wichtige Erkenntnisse zu den Entwicklungen der Vielfalt im öffentlichen Dienst. Der Survey bietet einen verlässlichen Überblick zur Anzahl der Menschen mit Einwanderungsgeschichte, ihren Entwicklungsmöglichkeiten, ihrer Arbeitszufriedenheit und möglichen Diskriminierungserfahrungen in der Bundesverwaltung. Damit können zielgerichtete Maßnahmen ergriffen werden, damit sich mehr Menschen mit Einwanderungsgeschichte für den öffentlichen Dienst entscheiden.

”



” N. Pawlik

**Natalie Pawlik**  
Staatsministerin und Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration zugleich Beauftragte für Antirassismus

# Inhalt

1 Die Bundesverwaltung im demografischen und sozialen Wandel	3
2 Der „Diversität und Chancengleichheit Survey“	7
3 Migrationsbezogene Diversität in der Bundesverwaltung	11
4 Erwerbssituation und Entwicklungschancen in der Bundesverwaltung	18
5 Diskriminierungserfahrungen in der Bundesverwaltung	23
6 Arbeitszufriedenheit und Wechselabsichten in der Bundesverwaltung	28
7 Diversitätsmanagement in der Bundesverwaltung	36
8 Fortbildungen der Beschäftigten zur Förderung von Diversität in der Bundesverwaltung	40
9 Handlungsbedarfe und Maßnahmen zur Förderung von Diversität aus Sicht der Beschäftigten der Bundesverwaltung	45
Abkürzungsverzeichnis	54
Literatur	57
Impressum	60

# 1

## *Die Bundesverwaltung im demografischen und sozialen Wandel*

Mit dem demografischen Wandel in Deutschland werden zumeist die Alterung der Gesellschaft, die niedrigen Geburtenzahlen und der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials assoziiert und erörtert. Diese Trends sind bereits seit Langem bekannt und in Fachkreisen diskutiert, doch erst der Übergang der „Babyboomer“ in den Ruhestand und der zunehmende Fachkräftemangel machten in den letzten Jahren die damit verbundenen gravierenden Herausforderungen für den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft spürbar. Die wachsende Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte wird auch im öffentlichen Dienst zunehmend spürbar: Mit 5,3 Millionen Beschäftigten ist er der größte Arbeitgeber in der Bundesrepublik Deutschland. Entsprechend vielfältig sind die Berufsfelder in den Bundes- und Landesministerien, den Sicherheitsbehörden der Polizeien und der Bundeswehr, in Kommunalverwaltungen, Krankenhäusern oder Schulen. Mit dem gegenwärtigen Übergang eines großen Teils der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in den Ruhestand besteht eine Chance, das Personal an neue Aufgaben und Tätigkeiten anzupassen. Doch gleichzeitig mangelt es an neuen Fachkräften. Der Deutsche Beamtenbund (2024) geht davon aus, dass dem Staat bereits heute rund 570.000 Arbeitskräfte fehlen, und erste Prognosen zeigen, dass dem öffentlichen Dienst bis 2030 eine Million Fachkräfte fehlen könnten (PwC Deutschland 2022).

Gleichzeitig hat sich Deutschland in den vergangenen Jahren zu einem der weltweit wichtigsten Einwanderungsländer entwickelt. Seit Beginn der 1990er-Jahre sind pro Jahr im Durchschnitt über 300.000 Menschen mehr nach Deutschland zu- als fortgezogen. Insgesamt lebten im Jahr 2023 rund 16,2 Millionen Eingewanderte, 5,0 Millionen Nachkommen, deren Eltern beide eingewandert sind, und 4,0 Millionen Personen, von denen ein Elternteil eingewandert ist, in Deutschland (Destatis 2024a). Der aktuelle Integrationsbericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2024) zeigt, dass 15,4 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst eine Einwanderungsgeschichte haben.

Auch angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt muss der öffentliche Dienst – wie alle Arbeitsmarktbereiche – alle verfügbaren Potenziale nutzen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, Kenntnisse darüber zu haben, inwiefern die vielfältigen gesellschaftlichen Gruppen in der öffentlichen Verwaltung angemessen abgebildet sind. Mit dem im Jahr 2019 erstmals durchgeführten „Diversität und Chancengleichheit Survey“ (DuCS) besteht eine zentrale Beschäftigtenbefragung in der Bundesverwaltung, die als ein wichtiges Monitoringinstrument dienen kann, um Strategien zur Gewinnung neuer Fachkräfte zu entwickeln und diese langfristig an die Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung zu binden (Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration/Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2021).

Im Jahr 2023 haben die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) sowie der Beauftragte der Bundesregierung für Ostdeutschland das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) beauftragt, den DuCS erneut unter den Beschäftigten der Bundesverwaltung durchzuführen. Ziel war es zum einen, die Teilhabe der Bevölkerung mit Einwanderungsgeschichte in den Behörden und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes des Bundes im Vergleich zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zu untersuchen. Zum anderen sollten der Umgang der Bundesverwaltung mit der Diversität ihres Personals sowie bestehende Handlungsbedarfe und Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt aus Sicht der Beschäftigten beurteilt werden. Die Wiederholungsbefragung im Jahr 2024 bietet zudem die Chance, Fortschritte im Diversitätsmanagement der Bundesverwaltung zu untersuchen. Die vorliegende Studie präsentiert erste Ergebnisse des „Diversität und Chancengleichheit Survey 2024“ (DuCS 2024). Weiter gehende Analysen und Erkenntnisse werden im Rahmen vertiefender wissenschaftlicher Publikationen veröffentlicht.

## 1.1 Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels

Der demografische Wandel ist ein wesentlicher Faktor, der den Fachkräftemangel und die Personalengpässe im öffentlichen Dienst verstärkt. Dieser Wandel ist nicht erst ein Phänomen der kommenden Jahre. Die Generation der Babyboomer, die in den 1950er- und 1960er-Jahren geboren wurden, tritt bereits seit einigen Jahren in den Ruhestand ein. Dies macht sich auch durch das mittlerweile wieder rückläufige Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst des Bundes bemerkbar (Ette/Spieß 2024). Gleichzeitig gibt es immer weniger jüngere Beschäftigte, die die frei werdenden Stellen besetzen können, weil die ins erwerbsfähige Alter nachrückenden Jahrgänge kleiner sind. Diese Entwicklung betrifft den öffentlichen Dienst des Bundes in besonderem Maße (*Abbildung 1*), da der Anteil der über 50-Jährigen – insbesondere unter den männlichen Beschäftigten – besonders groß ausfällt. Der damit verbundene Generationswechsel beeinflusst die Personalstrukturen der

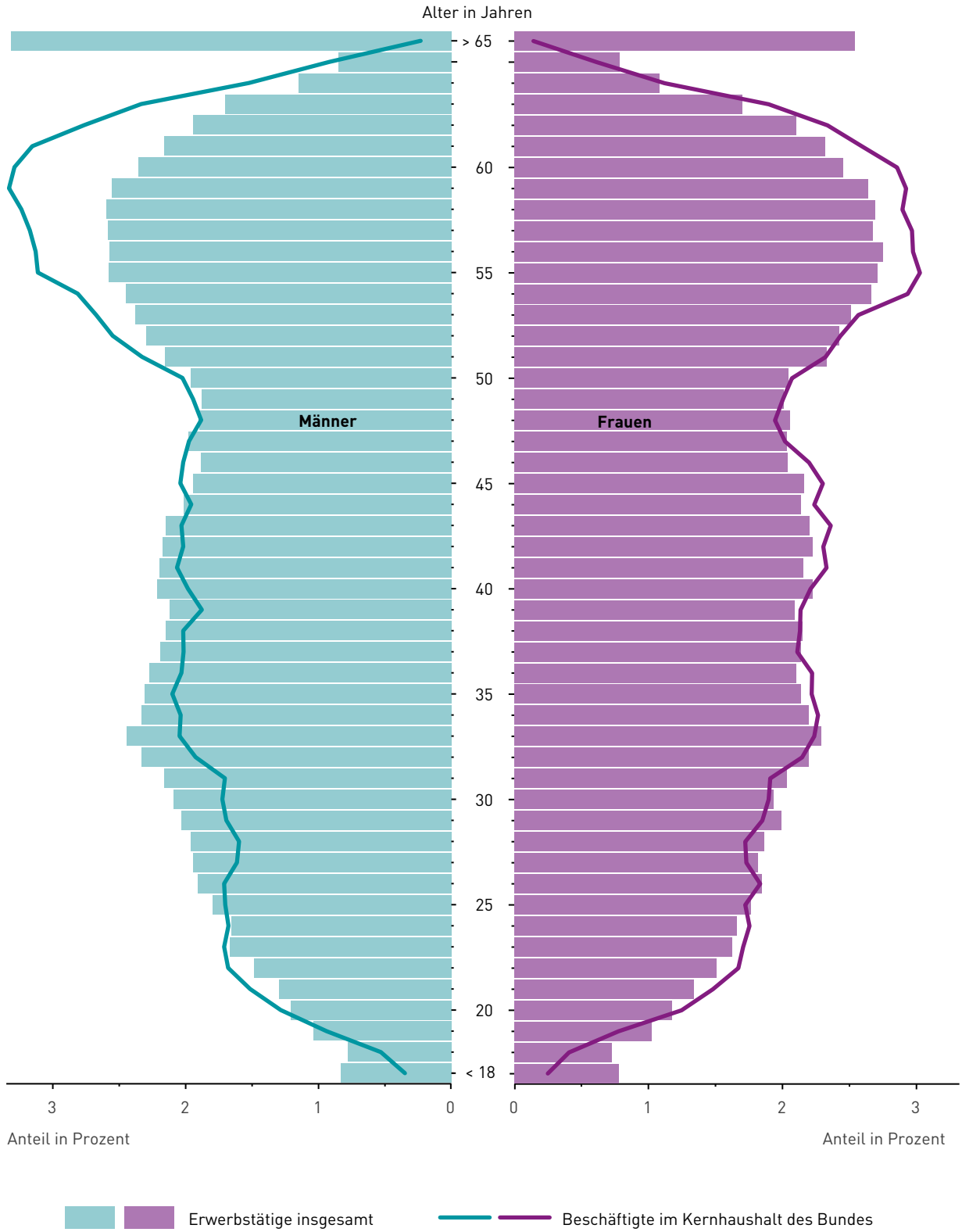
öffentlichen Arbeitgeber und kann eine Chance sein, bislang in der Verwaltung kaum oder gar nicht vertretene Bevölkerungsgruppen zu gewinnen und von deren Potenzial zu profitieren.

Um den anstehenden Veränderungen gerecht zu werden und die Funktionsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung auch in Zukunft sicherzustellen, muss sich der öffentliche Sektor nicht nur modernisieren, z. B. durch eine verstärkte Digitalisierung und Bürokratieabbau, sondern auch seine Personalgewinnungs- und Personalentwicklungsstrategien anpassen. Dazu gehören u. a. die Förderung der beruflichen Weiterbildung, das Ermöglichen von Quereinstiegen sowie die Verbesserung der Attraktivität als Arbeitgeber u. a. durch flexible Arbeitszeiten. Wichtig ist aber auch eine diversitätsbewusste Entwicklung der Behörden, die Teilhabe und Chancengleichheit fördert, um möglichst alle Potenziale mobilisieren zu können.

## 1.2 Diversitätsbewusste Entwicklung der Behörden in der Bundesverwaltung

Die verschiedenen Aspekte, Funktionen und Logiken von Diversität in der Verwaltung haben in den vergangenen Jahrzehnten zu einer interdisziplinären und dynamischen wissenschaftlichen Debatte geführt. In der internationalen Forschung stehen sowohl die steigende (migrationsbezogene) Diversität des Personals von Organisationen als auch deren Umgang mit der Vielfalt ihrer Beschäftigten im Rahmen des Diversitätsmanagements im Fokus. Dazu gehören zum einen Studien, die die Repräsentation bestimmter Bevölkerungsgruppen in den öffentlichen Verwaltungen untersuchen, zum anderen solche, die sich mit den objektiven und subjektiven Aspekten der Erwerbssituation verschiedener Beschäftigtengruppen auseinandersetzen (z. B. Unterschiede in der Karriereentwicklung, dem Wohlbefinden der Beschäftigten oder den Diskriminierungserfahrungen; Kennedy 2014; Pitts/Wise 2010). In Deutschland hat sich eine vergleichbare wissenschaftliche Debatte nur ansatzweise entwickelt. Insbesondere empirische Studien zur migrationsbezogenen Diversität in der öffentlichen Verwaltung und ihren Auswirkungen sind eher selten (Bührmann/Schönwälder 2017).

Abbildung 1: Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst 2023 im Vergleich zu allen Erwerbstätigen (in Prozent)



**Anmerkungen:** ohne Berufs- und Zeitsoldaten.

**Lesebeispiel:** Unter den Beschäftigten im Kernhaushalt des Bundes sind unter den Männern 3,3 Prozent im Alter von 60 Jahren

**Quelle:** Statistisches Bundesamt, eigene Berechnungen und Darstellung.

Studien zu Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte im öffentlichen Dienst konzentrieren sich oft auf spezifische Teilbereiche wie die Polizei, die Bundeswehr oder einzelne ausgewählte Behörden.

In den letzten Jahren haben die Vielfalt des Personals und die diversitätsbewusste Entwicklung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland an gesellschaftlicher und politischer Bedeutung gewonnen. Dies spiegelt sich u. a. im Nationalen Aktionsplan Integration (NAP-I) der 19. Legislaturperiode des Deutschen Bundestags, der in der 20. Legislaturperiode verabschiedeten Diversitätsstrategie der Bundesregierung (Die Bundesregierung 2025) sowie dem im Koalitionsvertrag der 21. Legislaturperiode formulierten Ziel wider, die Vielfalt der Gesellschaft in der öffentlichen Verwaltung besser abzubilden (Koalitionsvertrag 2025).

Dass das Thema Diversität stärker in das Behördenbewusstsein gerückt ist, zeigt sich auch daran, dass bereits einige Ressorts und Behörden eigene Diversitätsstrategien aufgesetzt haben, wie z. B. das Auswärtige Amt und das Bundesministerium der Verteidigung. Durch diesen Bedeutungsgewinn hat auch der Bedarf an wissenschaftlicher Forschung, belastbaren Gleichstellungsdaten zur Förderung migrationsbezogener Vielfalt in der Bundesverwaltung und Praxisforschungsprojekten zugenommen. Beispielsweise wurde eine Studie zu Diversität und Antidiskriminierung bei den Beschäftigten des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) in Auftrag gegeben (Aikins u. a. 2024). Zusätzlich wurde ein von der Deutschlandstiftung Integration durchgeführtes Modellprojekt, in dessen Rahmen Hospitationsplätze in obersten Bundesbehörden an Menschen mit Vielfaltsbezug vergeben wurden, wissenschaftlich begleitet und evaluiert (Arnu u. a. 2023). Zur wissenschaftlichen Weiterentwicklung der Debatte über die Vielfalt des Personals und die diversitätsbewusste Entwicklung der öffentlichen Verwaltung hat aber nicht zuletzt der „Diversität und Chancengleichheit Survey 2019“ (DuCS 2019) geführt. Mit dem DuCS wurde nicht nur ein zentrales Befragungsinstrument für die Bundesverwaltung erfolgreich erprobt, das erstmals Daten zur migrationsbedingten Vielfalt für die Bundesverwaltung zur Verfügung gestellt hat. Vielmehr konnten mit dieser Datengrundlage auch bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse zum Anteil der Bevölkerung mit familiärer Migrationserfahrung sowie zum Einfluss von Diversität auf die Leistungsfähigkeit von Organisationen aus anderen Ländern

für die Bundesverwaltung in Deutschland überprüft werden (Ette u. a. 2021; Ette/Weinmann 2022).

### 1.3 Der „Diversität und Chancengleichheit Survey 2024“

Angesichts der Herausforderungen des demografischen Wandels haben die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, das Bundesministerium des Innern und für Heimat sowie der Beauftragte der Bundesregierung für Ostdeutschland das BiB mit der Durchführung des DuCS 2024 beauftragt. Diese zentrale Beschäftigtenbefragung soll eine aktualisierte Datengrundlage schaffen, um eine diversitätsbewusste Entwicklung der Behörden in der Bundesverwaltung weiter zu unterstützen. Der DuCS 2024 ist eine Wiederholungsbefragung des DuCS 2019 und setzt gleichzeitig neue Schwerpunkte:

1. Die Untersuchung des Stands und der Entwicklung migrationsbezogener Vielfalt in den Behörden und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes des Bundes unter Berücksichtigung der Besonderheiten des öffentlichen Dienstes.
2. Die Untersuchung der Erwerbssituation der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte im Vergleich zu den Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte in der Bundesverwaltung. Dies umfasst sowohl objektive Merkmale wie die Beschäftigung in spezifischen Laufbahngruppen oder Führungspositionen als auch subjektive Merkmale wie die Arbeitszufriedenheit, die Wechselabsichten oder die wahrgenommenen Diskriminierungserfahrungen.
3. Die Untersuchung des Diversitätsmanagements in den Behörden und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes des Bundes aus Sicht der Beschäftigten. Dies umfasst neben dem Diversitätsklima auch die bisherige Nutzung von Angeboten zur Förderung von Vielfalt und Diversität sowie den Bedarf an weiteren Angeboten des Diversitätsmanagements.

# 2

## Der „Diversität und Chancengleichheit Survey“

In vielen Mitgliedstaaten der Europäischen Union und der OECD stellen regelmäßige zentrale Beschäftigtenbefragungen im öffentlichen Dienst wichtige Informationen für die Entwicklung der Behörden und das Personalmanagement zur Verfügung (OECD 2017). Prominentestes Beispiel ist der „Federal Employee Viewpoint Survey“ des U.S. Office of Personnel Management, der seit 2000 regelmäßig – mittlerweile jährlich – unter allen Beschäftigten der Bundesverwaltung in den Vereinigten Staaten durchgeführt wird (Office of Personnel Management 2022a). Ähnliche Beispiele liegen aus Australien, Kanada, Großbritannien, Irland oder der Schweiz vor. Einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Datengrundlage für die Bundesverwaltung in Deutschland hat der „Diversität und Chancengleichheit Survey 2019“ (DuCS 2019) geleistet (Ette u. a. 2021).

### 2.1 Gemeinsame Beschäftigtenbefragung in den Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung

Beschäftigtenbefragungen können belastbare Informationen zur Erwerbssituation des Personals einer Organisation liefern. Die zentrale Durchführung einer solchen Beschäftigtenbefragung in der Bundesverwaltung ermöglicht dabei erhebliche Kosten- und Personaleinsparungen bei gleichzeitiger Steigerung der Datenqualität und Datenverwertbarkeit – für die Bundesverwaltung insgesamt

sowie die beteiligten Behörden und Einrichtungen. Zudem stellt eine solche Befragung zwischen den Behörden vergleichbare Informationen über die Beschäftigungssituation zur Verfügung, die für die Organisations- und Personalentwicklung genutzt werden können. Aufbauend auf den Erfahrungen der zentralen Beschäftigtenbefragung des DuCS 2019 wurde mit dem „Diversität und Chancengleichheit Survey 2024“ (DuCS 2024) eine Folgerhebung durchgeführt. Auf dieser Grundlage können erstmals auch zeitliche Entwicklungen der Diversität in Organisationen des öffentlichen Dienstes am Beispiel der Bundesverwaltung vergleichend untersucht werden. Darüber hinaus ist es z. B. möglich, unterschiedliche Karrierepfade, die Arbeitszufriedenheit sowie Diskriminierungserfahrungen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen zu untersuchen.

### 2.2 Repräsentative Daten für die unmittelbare Bundesverwaltung

Innerhalb des gesamten öffentlichen Dienstes in Deutschland mit seinen insgesamt 5,3 Millionen Beschäftigten stellt die Bundesverwaltung nur einen kleinen Teil dar. Aufgrund ihrer zentralen Aufgaben zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit des Gesamtstaats ist die Bundesverwaltung jedoch von zentraler Bedeutung für ein funktionierendes Gemeinwesen. Die Grundgesamtheit der Befragung stellen die rund 268.000 Beschäftigten der unmittelbaren Bundesverwaltung dar (ohne Bundeswehr). Sie arbeiten in den obersten Bundesbehörden (z. B. Bundesministerien), in den nachgeordneten Behörden (z. B. Zollverwaltung) sowie

den Bundesgerichten (z. B. Bundesverwaltungsgericht). Auch die Deutsche Bundesbank ist trotz ihrer Unabhängigkeit Teil der Bundesverwaltung. Der Bund ist somit zwar ein einheitlicher Arbeitgeber, der auf weitgehend identischen personalpolitischen Grundlagen agiert. Allerdings sind die Einrichtungen und Behörden der Bundesverwaltung auch äußerst heterogen in Bezug auf die Größe der einzelnen Behörden sowie die Personalstrukturen und Tätigkeitsfelder.

### Kasten 1 „Diversität und Chancengleichheit Survey 2024“ (DuCS 2024) auf einen Blick

- Zentral organisierte Beschäftigtenbefragung in der Bundesverwaltung in Deutschland
- Teilnahme von 73 der 104 relevanten Behörden, in denen 65,3 Prozent aller Beschäftigten der unmittelbaren Bundesverwaltung tätig sind (*siehe Abbildung 2*)
- Online-Erhebung im Mai und Juni 2024
- Über 50.000 realisierte Interviews (Ausschöpfungsquote: 34,7 Prozent)
- Repräsentative Daten zur Arbeitssituation der Beschäftigten der unmittelbaren Bundesverwaltung sowie der migrationsbezogenen Diversität des Personals
- Erstmals Möglichkeit zum Vergleich zeitlicher Entwicklungen der Diversität in der Bundesverwaltung anhand des DuCS 2019
- Gemeinsame Veröffentlichung der Ergebnisse für die gesamte Bundesverwaltung
- Bereitstellung individueller behördenspezifischer Ergebnisse für alle teilnehmenden Behörden

Für die Durchführung des DuCS 2024 wurde ein zweistufiges Stichprobenverfahren gewählt. In einem ersten Schritt wurden für die Stichprobe einzelne Behörden gezogen. In einem zweiten Schritt wurden alle Beschäftigten zur freiwilligen Teilnahme an der Befragung eingeladen. Ausnahme stellt eine Behörde mit einer sehr großen Zahl von Beschäftigten dar, in der einzelne Beschäftigte nach einem Zufallsprinzip ausgewählt wurden. Von den 104 Behörden des Bundeshaushaltsplans konnten für diese gemeinsame Beschäftigtenbefragung 73 ausgewählt werden, in denen 65,3 Prozent aller Beschäftigten der unmittelbaren Bundesverwaltung tätig sind (Kasten 1). Insgesamt beträgt die Ausschöpfungsrate, also der Anteil der Personen, mit denen ein Interview durchgeführt werden konnte, 34,7 Prozent. Dies entspricht den Erfahrungen vergleichbarer Studien anderer Länder. So erzielt beispielsweise auch der „Federal Employee Viewpoint Survey“ in den Vereinigten Staaten eine Ausschöpfungsrate von 35 Prozent (Lee u. a. 2012; Office of Personnel Management 2022b).

Mit über 50.000 Interviews liegen mit dieser Befragung belastbare und repräsentative Daten zur Diversität der Beschäftigten in der Bundesverwaltung in Deutschland vor. Diese äußerst detaillierte Datengrundlage ist weitgehend repräsentativ für die 268.000 Beschäftigten (Weinmann u. a. 2025). Für 48 der 73 Behörden, die am DuCS 2024 teilgenommen haben, liegen bereits Befragungsergebnisse des DuCS 2019 vor (*Abbildung 2*). Auch die damalige Befragung war weitgehend repräsentativ für die unmittelbare Bundesverwaltung. Um mögliche methodische Effekte aufgrund der unterschiedlichen Zusammensetzung der Behörden zu beiden Befragungszeitpunkten auszuschließen, beziehen sich alle Ergebnisse in dieser Studie, die einen Vergleich zwischen den Jahren 2019 und 2024 beinhalten, ausschließlich auf den 48 Behörden, die zu beiden Zeitpunkten teilgenommen haben. Nur 25 Behörden der Bundesverwaltung haben bisher an keiner der beiden Befragungen teilgenommen.

Abbildung 2: Behörden der unmittelbaren Bundesverwaltung nach Anzahl der Beschäftigten am 30.06.2023 sowie Teilnahme am „Diversität und Chancengleichheit Survey“ 2019 und 2024



**Anmerkung:** Behörden mit einer geringen Anzahl von Beschäftigten wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht namentlich markiert.

**Lesbeispiel:** Der Zoll beteiligte sich am DuCS 2019 und 2024 und ist mit rund 46.000 Beschäftigten die zweitgrößte Behörde in der unmittelbaren Bundesverwaltung.

**Quelle:** Sonderauswertung des Statistischen Bundesamts 2024, eigene Darstellung.

Der Fragebogen dieser speziellen Beschäftigtenbefragung zur migrationsbezogenen Diversität und Chancengleichheit ist weitgehend vergleichbar mit dem Erhebungsinstrument des DuCS 2019. Wie bereits beim DuCS 2019 wurde für die Erfassung zentraler inhaltlicher Themen und Konstrukte auf bewährte Fragekataloge sozialwissenschaftlicher Befragungen zurückgegriffen. Dazu zählen u. a. der Mikrozensus als amtliche Haushaltsbefragung, das Sozio-oekonomische Panel (SOEP) (Goebel u. a. 2019), das Linked Personnel Panel (LPP) des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Ruf u. a. 2020) sowie die COPSOQ-Befragungen (Burr u. a. 2019). Ergänzungen des Fragebogens betreffen einerseits die Anpassung an das neue Konzept der Bevölkerung mit Einwanderungsgeschichte (siehe hierzu auch *Kapitel 3*), ergänzende Fragen zu Arbeitsqualität und Arbeitsbelastungen in der öffentlichen Verwaltung auf Basis des Nationalen Bildungspanels (NEPS) (Artelt/Sixt 2023) sowie Fragen zu Handlungsbedarfen und Maßnahmen zur Förderung von Diversität in der Bundesverwaltung, wie sie im Rahmen der Diversitätsstudie im BMFSFJ in den letzten Jahren entwickelt wurden (Aikins u. a. 2024).

Die Befragung wurde online im Mai und Juni 2024 in den Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung durchgeführt. Um eine hohe Datenqualität zu gewährleisten, wurden die Beschäftigten mit personalisierten Anschreiben und Erinnerungsschreiben an die dienstliche E-Mail-Adresse zur Teilnahme eingeladen. Eine Teilnahme war nur mit individuellem Passwort möglich. Der Online-Fragebogen wurde zusammen mit dem SOKO Institut umgesetzt, das auch die technische Infrastruktur für die Online-Befragung bereitstellte.

In Anlehnung an das Vorgehen des DuCS 2019 und das Vorgehen in anderen Staaten mit regelmäßigen zentralen Beschäftigtenbefragungen im öffentlichen Dienst konzentriert sich die vorliegende Veröffentlichung auf die Darstellung von Ergebnissen für die gesamte Bundesverwaltung. Für alle teilnehmenden Behörden werden zusätzlich individuelle behörden-spezifische Ergebnisse bereitgestellt.

# 3

## *Migrationsbezogene Diversität in der Bundesverwaltung*

Der Begriff der Diversität beschreibt allgemein die Zusammensetzung einer Organisation entlang verschiedener demografischer oder sozialer Merkmale (DiTomaso u. a. 2007). Dazu zählt beispielsweise der Anteil von Frauen in einer Organisation oder der Anteil einer bestimmten Altersgruppe an allen Beschäftigten. Migrationsbezogene Diversität bezeichnet in diesem Zusammenhang die Vielfalt innerhalb einer Organisation, die durch internationale Migration entsteht. Sie kann unterschiedliche kulturelle, ethnische, sprachliche und religiöse Hintergründe umfassen, die durch den Zuzug von Menschen aus verschiedenen Ländern und Regionen entstehen. Der Anteil von Menschen mit Einwanderungsgeschichte an allen Beschäftigten ist ein Beispiel für die Beschreibung migrationsbezogener Diversität einer Organisation.

Für detaillierte Erkenntnisse zur Diversität innerhalb der Bundesverwaltung sind umfassende Daten zur Personalzusammensetzung unerlässlich. Diese Informationen können dann mit der migrationsbezogenen Diversität der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter oder mit der Struktur der in der Privatwirtschaft beschäftigten Personen verglichen werden. Auf dieser Grundlage lässt sich beurteilen, mit welchem prozentualen Anteil bestimmte Bevölkerungsgruppen in der Bundesverwaltung vertreten sind.

### *3.1 Wandel in der amtlichen Statistik: die Erfassung migrationsbezogener Diversität*

In der sozialwissenschaftlichen Forschung und der amtlichen Statistik der letzten Jahrzehnte spiegeln sich die verschiedenen Phasen Deutschlands als Einwanderungsland wider. So unterliegt die statistische Erfassung von Menschen, die nach Deutschland zugewandert sind, und deren Nachkommen ebenfalls einem Wandel (Kasten 2). Bis 2004 erfolgte im Rahmen der amtlichen Bevölkerungsstatistik in Deutschland ausschließlich eine Unterscheidung von Personen entlang ihrer Staatsangehörigkeit in deutsche und ausländische Staatsangehörige sowie Staatenlose. Die in Deutschland lebende Bevölkerung mit Migrationserfahrung wurde auf dieser Grundlage immer schlechter statistisch erfasst. Insbesondere aufgrund der steigenden Zahlen von Einbürgerungen und infolge des Zuzugs von Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedlern konnten Zuwandernde und ihre Nachkommen über die Staatsangehörigkeit nur noch ungenau identifiziert werden.

Als Reaktion darauf ermöglichte die Einführung des Konzepts des „Migrationshintergrunds“ im Jahr 2005 eine differenziertere Betrachtung. Laut dieser Definition wird einer Person ein Migrationshintergrund zugesprochen, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt (Destatis 2024a). Anhand des Migrationshintergrunds können Personen nach der eigenen Migrationserfahrung bzw. der Migrationserfahrung der Eltern und der Staatsangehörigkeit differenziert werden.

Das Konzept des Migrationshintergrunds steht jedoch seit einiger Zeit in der Kritik. Die zentralen Kritikpunkte sind: die Komplexität der Erfassung und gleichzeitige Vermischung verschiedener Gruppen, eine fehlende Fokussierung auf das Migrationsereignis und durch das Konzept nur unzureichend abgebildete Lebensrealitäten vieler Menschen bzw. deren Stigmatisierung. Letztere ist vor allem dadurch bedingt, dass das Konzept auf einer Fremdzuschreibung beruht, die vorwiegend in einer Einteilung der Bevölkerung in die Gruppen mit und ohne Migrationshintergrund resultiert und zugleich die Heterogenität der Menschen mit Migrationshintergrund nur unzureichend abbildet (Fachkommission 2020).

Dem Vorschlag der Fachkommission Integrationsfähigkeit (2020) folgend, führte das Statistische Bundesamt ab 2021 neben dem Migrationshintergrund das Konzept der „Eingewanderten und ihrer (direkten) Nachkommen“ ein. Dieses fokussiert ausschließlich die Einwanderungserfahrung der Personen selbst sowie ihrer Eltern. Die Definition umfasst entsprechend alle Menschen, die entweder selbst (Eingewanderte) oder deren beide Elternteile (Nachkommen) seit 1950 in das heutige Gebiet Deutschlands eingewandert sind (Destatis 2023). Für diese Gruppen wird auch die zusammenfassende Kategorie „Personen mit Einwanderungsgeschichte“ verwendet. In Deutschland geborene Nachkommen von nur einem Elternteil, der seit 1950 eingewandert ist, werden als „Personen mit einseitiger Einwanderungsgeschichte“ bezeichnet. Entsprechend den Empfehlungen der Fachkommission zählen sie jedoch nicht zu den Personen mit Einwanderungsgeschichte. Alle Personen, die selbst vor 1950 eingewandert sind, oder in Deutschland geborene Personen, deren beide Elternteile nicht seit 1950 auf das heutige Gebiet Deutschlands eingewandert sind, fallen in die Komplementärkategorie der Personen „ohne Einwanderungsgeschichte“. Der „Diversität und Chancengleichheit Survey 2024“ (DuCS 2024) setzt die Definition weitgehend analog zum Mikrozensus als größter amtlicher Haushaltsbefragung in Deutschland um. Die Daten des DuCS 2024 sind somit vergleichbar mit den Daten der amtlichen Statistik.

## Kasten 2

### Konzepte zur Erfassung migrationsbezogener Diversität in der amtlichen Statistik

Während die amtliche Statistik bis Anfang der 2000er-Jahre die Bevölkerung mit Migrationsbezug ausschließlich anhand des Merkmals der ausländischen Staatsangehörigkeit erfasste, wurden mit den Konzepten des Migrationshintergrunds im Jahr 2005 und der Einwanderungsgeschichte im Jahr 2023 differenziertere Definitionen eingeführt.

#### Migrationshintergrund

„Eine Person hat einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt“ (Destatis 2024b). Diese Definition umfasst folgende Personengruppen: (1) zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländer/-innen, (2) zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte, (3) (Spät-)Aussiedler/-innen, (4) Personen, die die deutsche Staatsangehörigkeit durch Adoption durch einen deutschen Elternteil erhalten haben, sowie (5) mit deutscher Staatsangehörigkeit geborene Kinder der vier zuvor genannten Gruppen.

#### Einwanderungsgeschichte

Eine Einwanderungsgeschichte haben Personen, „die entweder selbst (Eingewanderte) oder deren beide Elternteile (Nachkommen von Eingewanderten) seit 1950 in das heutige Gebiet Deutschlands eingewandert sind. Eingewanderte Personen gehören dabei der ersten Generation an; die in Deutschland geborenen Nachkommen von Eingewanderten zählen zur zweiten Generation“ (Destatis 2024a).

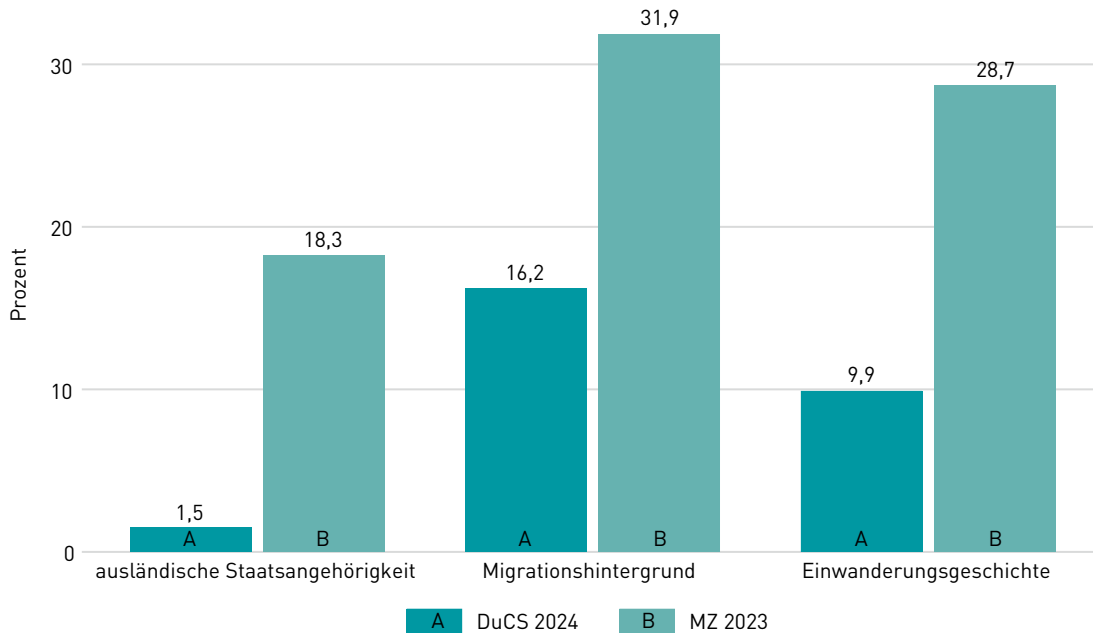
### 3.2 Geringere migrationsbezogene Diversität in der Bundesverwaltung als in der Bevölkerung

Die amtliche Statistik stellt die migrationsbezogene Diversität der Bevölkerung in Deutschland entlang der Staatsangehörigkeit, des Migrationshintergrunds und der Einwanderungsgeschichte differenziert dar. In Deutschland lebten im Jahr 2023 ca. 9,8 Millionen Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit im erwerbsfähigen Alter (18,3 Prozent der Bevölkerung). In dieser Altersgruppe der 15- bis 64-Jährigen haben mit 17,1 Millionen fast doppelt so viele Personen einen Migrationshintergrund (31,9 Prozent der Bevölkerung). Die Gruppe der Menschen mit Einwanderungsgeschichte im erwerbsfähigen Alter umfasste 2023 insgesamt 15,4 Millionen Menschen (28,7 Prozent der Bevölkerung).

Die Ergebnisse des DuCS 2024 zeigen, dass von den Beschäftigten in der Bundesverwaltung im Jahr 2024 1,5 Prozent eine ausländische Staatsangehörigkeit, 16,2 Prozent einen Migrationshintergrund und 9,9 Prozent eine Einwanderungsgeschichte haben (Abbildung 3). Somit ist die migrationsbezogene Diversität innerhalb der Bundesverwaltung geringer als in der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Die Repräsentationslücke – verstanden als Differenz zwischen dem Anteil der Menschen mit Einwanderungsgeschichte in der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und ihrem Anteil in der Bundesverwaltung (Nachmias/Rosenbloom 1973; Kellough 1990) – beträgt –18,8 Prozentpunkte. Sie besteht auch bei einem Vergleich der migrationsbezogenen Diversität in der Bundesverwaltung mit der Bevölkerung in Deutschland insgesamt oder nur mit den in der Privatwirtschaft beschäftigten Personen, wie bereits die Ergebnisse des DuCS 2019 gezeigt haben (Ette u. a. 2021). Der Anteil der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte in der Bundesverwaltung liegt zudem 5,5 Prozentpunkte unter dem Anteil der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte im öffentlichen Dienst in Deutschland insgesamt (15,4 Prozent), wie die Ergebnisse des Mikrozensus für das Jahr 2023 zeigen (Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration 2024).

Der Anteil von Menschen  
mit Einwanderungsgeschichte in der  
Bundesverwaltung beträgt 9,9 Prozent  
und 28,7 Prozent in der Bevölkerung  
im erwerbsfähigen Alter.

**Abbildung 3: Anteil von Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit, Migrationshintergrund und Einwanderungsgeschichte in der Bundesverwaltung im Vergleich zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (in Prozent)**



**Anmerkung:** Als Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter wird in dieser Studie analog zur amtlichen Statistik die Bevölkerung von 15 bis 64 Jahren verstanden. Alle Analysen auf Grundlage des DuCS 2024 in dieser Veröffentlichung basieren auf einer faktischen Stichprobe der Beschäftigten. Ergebnisse auf Grundlage einer Stichprobe stimmen selten exakt mit den realen Werten in der Grundgesamtheit überein. Vielmehr liegen sie mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit innerhalb eines bestimmten Bereichs – des Konfidenzintervalls.

**Lesbeispiel:** Der für die Bundesverwaltung insgesamt ermittelte Anteil der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte beträgt 9,9 Prozent. Das in der Abbildung nicht dargestellte 95-Prozent-Konfidenzintervall hat die Untergrenze 9,6 Prozent und die Obergrenze 10,2 Prozent.

**Quellen:** Mikrozensus 2023 (MZ 2023), DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

Im Folgenden wird vorrangig das Konzept der Bevölkerung mit Einwanderungsgeschichte verwendet, soweit es nicht darum geht, Zeitvergleiche vorzunehmen. Für Zeitvergleiche der letzten fünf Jahre wird das Konzept des Migrationshintergrunds herangezogen. Dies hat die Vorteile, dass die Vergleichbarkeit mit der amtlichen Statistik (die aktuell dasselbe Konzept verwendet) gewährleistet bleibt, die statistische Erfassung und Verständlichkeit deutlich einfacher sind als beim Konzept des Migrationshintergrunds und die Ergebnisse anschlussfähiger an die internationale Migrationsforschung sind. Insgesamt stellen beide Konzepte eine geeignete Grundlage dar, um migrationsbezogene Diversität abzubilden. Aufgrund der möglichen Differenzierung können zudem unterschiedliche Teilhabechancen für verschiedene Gruppen untersucht werden. Entsprechend wird im Rahmen der Studie

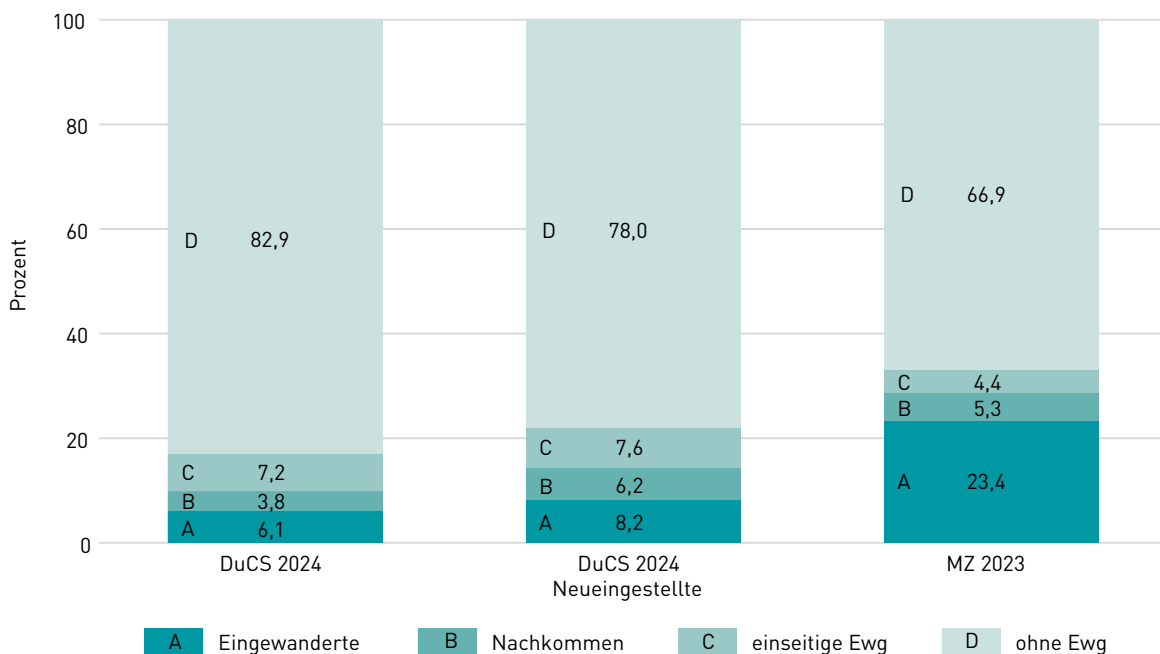
basierend auf dem Konzept der Einwanderungsgeschichte unterschieden zwischen Eingewanderten, Nachkommen, Personen mit einseitiger Einwanderungsgeschichte sowie Personen ohne Einwanderungsgeschichte.

Für die Bundesverwaltung zeigt sich: 6,1 Prozent der Beschäftigten sind Eingewanderte, 3,8 Prozent Nachkommen, deren Eltern beide nach Deutschland zugewandert sind, und 7,2 Prozent sind Nachkommen mit einseitiger Einwanderungsgeschichte, also Menschen, von denen lediglich ein Elternteil zugewandert ist (Abbildung 4). Der Großteil des Personals hat keine Einwanderungsgeschichte (82,9 Prozent). Im Vergleich zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zeigt sich: Die Repräsentationslücke ist für Eingewanderte am größten. So beträgt die Differenz zwischen dem Anteil Eingewandelter in der

Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und ihrem Anteil in der Bundesverwaltung –17,3 Prozentpunkte. Für die Gruppe der Nachkommen beträgt dieser Wert –1,5 Prozentpunkte. Demnach besteht für selbst nach Deutschland zugewanderte Personen die geringste Wahrscheinlichkeit für eine Beschäfti-

gung in der Bundesverwaltung. Dies deckt sich mit den Ergebnissen des DuCS 2019. Beschäftigte mit einseitiger Einwanderungsgeschichte sind hingegen innerhalb der Bundesverwaltung im Vergleich zu ihrem Anteil in der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter überrepräsentiert (+2,8 Prozentpunkte).

**Abbildung 4: Beschäftigte und Neueingestellte in der Bundesverwaltung sowie Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter nach Einwanderungsgeschichte (Ewg) (in Prozent)**

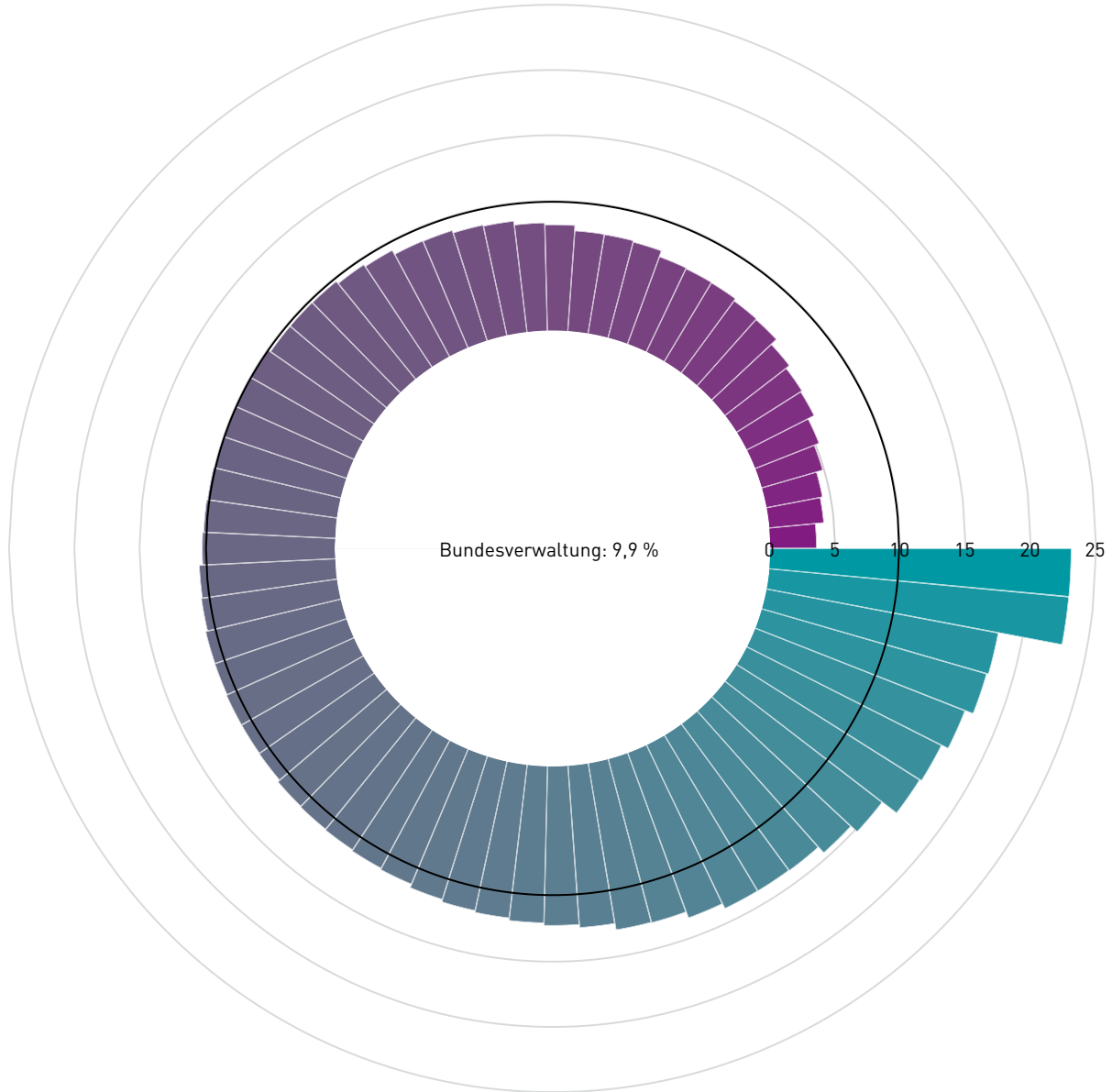


**Quellen:** Mikrozensus 2023 (MZ 2023), DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

Zwischen den teilnehmenden Behörden variieren die Anteile an Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte deutlich. Die Behörde mit dem niedrigsten Anteil von Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte weist einen Wert von 2,0 Prozent auf. Die Behörde mit dem höchsten Anteil hat 23,1 Prozent Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte und liegt auch hier unterhalb des Vergleichswerts für die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (Abbildung 5).

Wie auch in der Bundesverwaltung insgesamt ist in 89,7 Prozent der teilnehmenden Behörden der Anteil der Eingewanderten größer als der Anteil der Nachkommen. Zudem ist in 94,3 Prozent der Behörden der Anteil der Menschen mit einseitiger Einwanderungsgeschichte größer als in der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter.

**Abbildung 5: Anteil von Menschen mit Einwanderungsgeschichte in der Bundesverwaltung nach Behörden (in Prozent)**



**Lesebeispiel:** Jeder Balken steht für eine Behörde und zeigt den Anteil der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte in dieser Behörde an. Die Behörde mit dem höchsten Anteil hat 23,1 Prozent Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte. Die schwarze Linie hebt den Gesamtanteil der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte innerhalb der Bundesverwaltung hervor (9,9 Prozent).

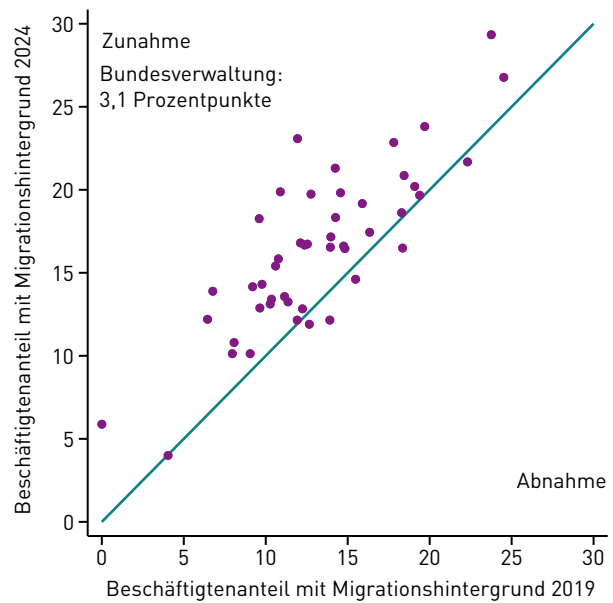
**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

### 3.3 Anstieg migrationsbezogener Diversität in der Bundesverwaltung

Die migrationsbezogene Diversität in der Bundesverwaltung hat in den vergangenen Jahren zugenommen (siehe zu Zeitvergleichen auch Kapitel 2). Zwischen 2019 und 2024 ist der Anteil der *Beschäftigten mit Migrationshintergrund* um 3,1 Prozentpunkte gestiegen (2019: 12,8 Prozent; 2024: 15,9 Prozent). Der Großteil der Behörden verzeichnet in den letzten fünf Jahren einen Anstieg von *Beschäftigten mit Migrationshintergrund*. Dieser reicht von 1,1 bis 11,1 Prozentpunkten. Lediglich in sechs Behörden hat das *Personal mit Migrationshintergrund* seit der letzten Befragung im Jahr 2019 abgenommen (Abbildung 6).

Im gleichen Zeitraum ist der Anteil der *Menschen mit Migrationshintergrund* in der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter um 4,3 Prozentpunkte gestiegen (2019: 27,6 Prozent; 2023: 31,9 Prozent). Insgesamt ist die migrationsbezogene Diversität in der Bevölkerung stärker gestiegen als in der Bundesverwaltung. Trotz des Anstiegs der migrationsbezogenen Diversität in der Bundesverwaltung ist daher die Repräsentationslücke für *Personen mit Migrationshintergrund* in den letzten fünf Jahren weiter angestiegen und beträgt – bezogen auf die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter – im Jahr 2024 –15,7 Prozentpunkte (2019: –14,8 Prozentpunkte).

Abbildung 6: Entwicklung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund zwischen 2019 und 2024 nach Behörden (in Prozent)



**Anmerkungen:** Für den Vergleich der Entwicklung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund, werden nur jene Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung berücksichtigt, die sowohl am DuCS 2019 als auch am DuCS 2024 teilgenommen haben (48 Behörden).

**Lesebeispiel:** Im Jahr 2024 beträgt der höchste Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in einer Behörde 29,3 Prozent. 2019 betrug dieser Anteil in derselben Behörde 23,8 Prozent.

**Quellen:** DuCS 2019, DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

Die Struktur des Personals der Bundesverwaltung ändert sich durch das Ausscheiden von Beschäftigten (z. B. Ruhestandseintritt) sowie die Einstellung neuer Beschäftigter. Tatsächlich ist die migrationsbezogene Diversität unter Neueingestellten – worunter hier Personen mit einer Beschäftigungsdauer von weniger als fünf Jahren verstanden werden – höher als unter allen Beschäftigten der Bundesverwaltung (Abbildung 4). So haben 14,4 Prozent der Neueingestellten eine Einwanderungsgeschichte, 8,2 Prozent der Neueingestellten sind Eingewanderte und 6,2 Prozent Nachkommen. Zusätzlich haben 7,6 Prozent der Neueingestellten eine einseitige Einwanderungsgeschichte. Im Vergleich zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter insgesamt sind unter den neu eingestellten Beschäftigten in der Bundesverwaltung Nachkommen und Personen mit einseitiger Einwanderungsgeschichte überrepräsentiert. Durch die Neueinstellungen steigt die migrationsbezogene Diversität in der Bundesverwaltung.

Die migrations-  
bezogene Diversität  
ist in den letzten  
fünf Jahren in der  
Bevölkerung stärker  
gestiegen als in der  
Bundesverwaltung.

# 4

## Erwerbssituation und Entwicklungschancen in der Bundesverwaltung

Für die Teilhabe der Bevölkerung mit Einwanderungsgeschichte am öffentlichen Dienst des Bundes sind neben der Repräsentation (siehe hierzu auch *Kapitel 3*) auch die Erwerbssituation und berufliche Entwicklungschancen der Beschäftigten dieser Bevölkerungsgruppe relevant. Für den deutschen Arbeitsmarkt im Allgemeinen ist bekannt, dass Eingewanderte und Nachkommen von eingewanderten Eltern schlechtere berufliche Chancen haben als die Bevölkerung ohne fami-

liäre Einwanderungsgeschichte (Kalter/Granato 2018). Die Ergebnisse des „Diversität und Chancengleichheit Survey“ (DuCS 2019) haben diesen Befund auch für die Bundesverwaltung bestätigt (Ette u. a. 2021).

Die Chancengleichheit verschiedener Beschäftigtengruppen innerhalb des öffentlichen Dienstes des Bundes wird durch mehrere Indikatoren der beruflichen Platzierung und unter Kontrolle weiterer Einflussfaktoren untersucht (Kasten 3). Dadurch ist es möglich, Ungleichheiten hinsichtlich der beruflichen Platzierung für einzelne Beschäftigtengruppen und Handlungsbedarfe zu identifizieren.

### Kasten 3 Regressionsanalysen und durchschnittliche marginale Effekte

Ein Großteil der berichteten Ergebnisse auf Grundlage des „Diversität und Chancengleichheit Survey 2024“ (DuCS 2024) beruht auf dem statistischen Verfahren der Regressionsanalyse. Dieses Verfahren testet, inwieweit ein Zusammenhang zwischen einer Zielvariable (z. B. Laufbahngruppe) und einem oder mehreren Einflussfaktoren (z. B. Alter, Geschlecht) besteht. Die zu erklärenden Sachverhalte beruhen – wie fast alle sozialwissenschaftlichen Phänomene – nicht ausschließlich auf einer Ursache, weshalb mehrere Einflussfaktoren sowie der jeweilige behördliche Beschäftigungskontext berücksichtigt werden.

Die Ergebnisse der Regressionsanalysen werden als durchschnittliche marginale Effekte dargestellt (AMEs – Average Marginal Effects). Sie zeigen, wie sich die Zielvariable im Durchschnitt verändert, wenn ein Einflussfaktor (z. B. Alter, Geschlecht) variiert wird. Damit sind durchschnittliche marginale Effekte besonders für Gruppenvergleiche geeignet. Sie verdeutlichen, ob zwischen zwei Gruppen tatsächlich bedeutsame signifikante Unterschiede bestehen und welche Richtung (positiv oder negativ) und Größe der Effekt hat. Im Rahmen der vorliegenden Studie helfen die durchschnittlichen marginalen Effekte dabei, beispielsweise zu überprüfen, um wie viele Prozentpunkte sich die durchschnittliche Wahrscheinlichkeit zwischen Eingewanderten und Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte unterscheidet, im höheren Dienst beschäftigt zu sein.

#### 4.1 Geringere Wahrscheinlichkeit der Beschäftigung in einer höheren Laufbahngruppe für Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte

Die Zugehörigkeit zu einer der vier Laufbahngruppen in der öffentlichen Verwaltung stellt einen Indikator des beruflichen Status dar. Für den höheren Dienst zeigt sich, dass Eingewanderte mit 7,3 Prozent überrepräsentiert sind – im Vergleich zu ihrem Anteil von 6,1 Prozent in der Bundesverwaltung insgesamt. Unter Berücksichtigung weiterer Merkmale wie Alter, Geschlecht und der Dauer der Zugehörigkeit zur Behörde haben Eingewanderte jedoch eine leicht geringere Wahrscheinlichkeit als Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte, im höheren Dienst zu arbeiten. Auch für die Gruppe der Nachkommen besteht mit 2,9 Prozent eine Unterrepräsentation im höheren Dienst, gemessen an ihrem Anteil von 3,8 Prozent in der Bundesverwaltung insgesamt. Dies bestätigt sich auch unter Berücksichtigung weiterer Merkmale. Die Nachkommen von Eingewanderten sind deutlich seltener im höheren Dienst anzutreffen als ihre Kolleginnen und Kollegen ohne Einwanderungsgeschichte. Für sie ist die Wahrscheinlichkeit, im höheren Dienst beschäftigt zu sein – unter Berücksichtigung weiterer Merkmale –, um 6,3 Prozentpunkte geringer als für Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte (*Abbildung 7*).

Im Zeitvergleich hat sich der Zugang zum höheren Dienst für *Beschäftigte mit Migrationshintergrund* zwischen 2019 und 2024 nicht verändert. Die Wahrscheinlichkeit einer Beschäftigung im höheren Dienst ist für sie zu beiden Zeitpunkten etwas geringer als in der Vergleichsgruppe der *Beschäftigten ohne Migrationshintergrund* (siehe zu Zeitvergleichen auch *Kapitel 2* und *3*).

#### 4.2 Häufigere Überqualifikation unter Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte

Wenn der Ausbildungs- oder Studienabschluss von Beschäftigten das erforderliche Anforderungsniveau der Tätigkeit und damit ihre Laufbahn übersteigt, spricht man von formaler Überqualifikation (hier auch: objektive Überqualifizierung). Obwohl Beschäftigte diese Überqualifikation akzeptieren können, wirkt sie sich nachteilig auf die Bezahlung, die weiteren beruflichen Karriere- und Aufstiegschancen sowie die Arbeitszufriedenheit und Wechselabsichten aus (siehe hierzu auch *Kapitel 6*).

Unter allen für ihre Tätigkeit formal überqualifizierten Beschäftigten in der Bundesverwaltung liegt der Anteil der Eingewanderten bei 9,8 Prozent und der Nachkommen bei 6,1 Prozent. Beide Gruppen sind somit – gemessen an ihrem jeweiligen Anteil in der Bundesverwaltung von 6,1 bzw. 3,8 Prozent – überproportional häufig von Überqualifikation betroffen. Auch im Vergleich zu ihren Kolleginnen und Kollegen ohne Einwanderungsgeschichte – und unter Berücksichtigung weiterer Merkmale – haben Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, objektiv überqualifiziert beschäftigt zu sein (*Abbildung 7*). Ein Grund dafür ist, dass Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte in der Bundesverwaltung vergleichsweise hohe Bildungsabschlüsse haben: 52,7 Prozent der Eingewanderten und 42,4 Prozent der Nachkommen haben einen Hochschulabschluss oder eine Promotion. Der Vergleichswert für Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte liegt bei 35,1 Prozent.

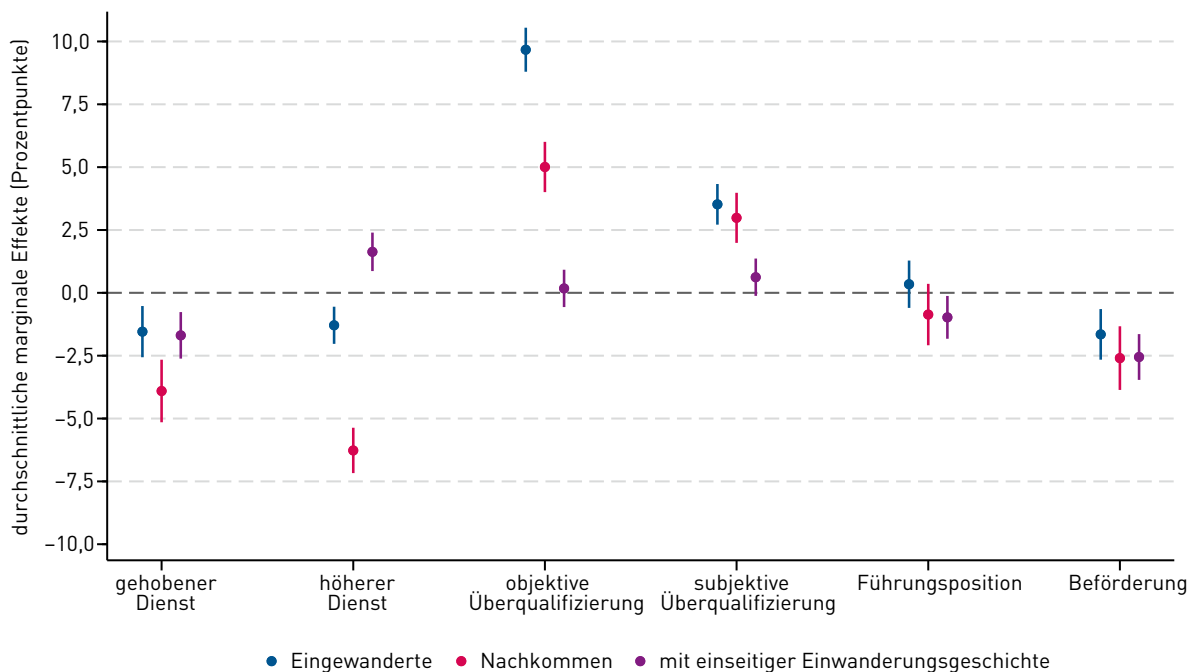
Neben dieser objektiven Messung der Überqualifizierung ermöglicht der DuCS 2024 auch die Untersuchung der selbst wahrgenommenen Überqualifizierung. Hierfür wurden die Beschäftigten gefragt, ob ihre aktuelle Tätigkeit ihrer mitgebrachten Qualifikation entspricht oder nicht. Unter den Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte berichtet jede vierte Person innerhalb der Bundesverwaltung, dass sie überqualifiziert beschäftigt ist. Dabei können zwischen Eingewanderten mit 25,0 Prozent berichteter Überqualifikation und Nachkommen mit 25,8 Prozent keine Unterschiede festgestellt werden. Bei Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte liegt der Anteil von Beschäftigten, die angeben, für ihre

Tätigkeit überqualifiziert zu sein, bei 17,5 Prozent. Entsprechend haben sowohl Eingewanderte als auch Nachkommen in der Bundesverwaltung eine höhere Wahrscheinlichkeit subjektiver Überqualifizierung als Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte. Diese Ergebnisse werden auch unter Kontrolle weiterer Merkmale wie Alter, Geschlecht, der Dauer der Zugehörigkeit zur Behörde und des Behördenkontexts sowie im direkten Vergleich der Gruppen bestätigt (Abbildung 7). Die Gegenüberstellung objektiver und selbst wahrgenommener Überqualifizierung zeigt zudem, dass die Beschäftigten mit

Einwanderungsgeschichte selbst in geringerem Umfang Überqualifizierung berichten, als diese tatsächlich formal vorliegt.

Im Zeitvergleich lassen sich hinsichtlich der objektiven Überqualifizierung keine Veränderungen für die Gruppe der *Beschäftigten mit Migrationshintergrund* zwischen 2019 und 2024 feststellen. Nach wie vor sind *Beschäftigte mit Migrationshintergrund* innerhalb der Bundesverwaltung überproportional häufiger überqualifiziert beschäftigt als *Beschäftigte ohne Migrationshintergrund*.

**Abbildung 7: Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Erwerbssituation und der Einwanderungsgeschichte der Beschäftigten in der Bundesverwaltung**



**Anmerkung:** Ergebnisse logistischer Regressionen. Die dargestellten Ergebnisse geben Auskunft über die jeweiligen Unterschiede zu Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte. Liegen die Effekte auf der Nulllinie, bestehen keine Gruppenunterschiede. Dargestellt sind durchschnittliche marginale Effekte sowie 95-Prozent-Konfidenzintervalle. Es wurde u. a. nach Geschlecht, Alter, Laufbahnzugehörigkeit, Dienstverhältnis, Zugehörigkeitsdauer und Behördenzugehörigkeit kontrolliert.

**Lesebeispiel:** Für Eingewanderte ist die Wahrscheinlichkeit, im höheren Dienst beschäftigt zu sein, um 1,3 Prozentpunkte geringer als für Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte.

**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

### 4.3 Gleiche Wahrscheinlichkeit einer Führungsposition für Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte

Als eine weitere Facette der beruflichen Platzierung kann eine Führungsposition im öffentlichen Dienst des Bundes betrachtet werden. Führungskräfte nehmen eine besondere Funktion ein, da sie mit ihren Entscheidungen und ihrem Führungsstil maßgeblich das Organisationsklima beeinflussen. Auf persönlicher Ebene gehen mit einer Führungsposition Chancen der beruflichen Verwirklichung einher, verbunden mit Prestige und Anerkennung bei gleichzeitig erhöhter Verantwortung. Durch unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen können divers besetzte Führungspositionen sich positiv auf die Organisation auswirken [Jehn u. a. 1999]. Zudem kann von divers besetzten Führungspositionen eine Vorbildfunktion ausgehen, wodurch sich auch ein vielfältigerer Personenkreis für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst angesprochen fühlen kann. Aktuelle Untersuchungen deuten bislang darauf hin, dass Menschen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen unterrepräsentiert sind, wobei sich Unterschiede entlang verschiedener gesellschaftlicher Teilbereiche zeigen (Kollmorgen u. a. 2024). Gerade innerhalb der öffentlichen Verwaltung bestehen Entwicklungspotenziale, da sie sich bisher durch eine vergleichsweise geringe Repräsentation auszeichnet (Vogel/Zajak 2020).

Anhand der aktuellen Daten des DuCS 2024 können Führungspositionen innerhalb der Bundesverwaltung äußerst differenziert betrachtet werden (Kasten 4). Die Befunde für die Bundesverwaltung zeigen: Eingewanderte und Nachkommen von nach Deutschland eingewanderten Eltern sind in Positionen mit Personalverantwortung zwar tendenziell unterrepräsentiert. So beträgt beispielsweise der Anteil von Eingewanderten in Positionen mit herausgehobener Personalverantwortung 5,2 Prozent und der Anteil von Nachkommen 2,8 Prozent. Unter Kontrolle weiterer Merkmale wie Alter, Geschlecht und der Dauer der Zugehörigkeit zur Behörde wird jedoch deutlich, dass zwischen der Gruppe der Eingewanderten und Nachkommen und den Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit der Bekleidung von Führungspositionen bestehen. Innerhalb der Bundesverwaltung existieren demnach gleiche Wahrscheinlichkeiten, eine Führungsposition zu erlangen, für alle Beschäftigtengruppen.

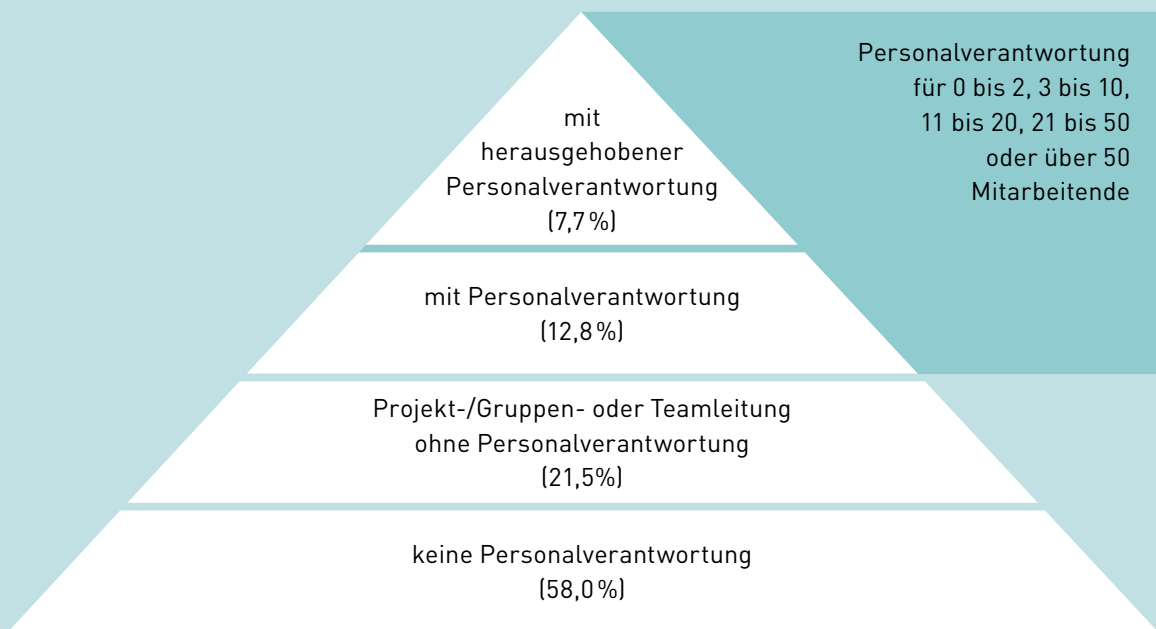
Im Zeitvergleich zeigt sich: Sowohl 2019 als auch 2024 lassen sich unter Berücksichtigung weiterer Merkmale wie der Beschäftigungsdauer kaum Unterschiede für *Beschäftigte mit Migrationshintergrund* in der Wahrscheinlichkeit, in einer Führungsposition beschäftigt zu sein, feststellen. Ein Grund dafür ist, dass Vorgesetztenpositionen meist erst im vorangeschrittenen Berufsverlauf erreicht werden.

Alle Beschäftigten  
haben unabhängig von ihrer  
Einwanderungsgeschichte die  
gleiche Wahrscheinlichkeit eine  
Führungsposition zu erreichen.

## Kasten 4 Führungspositionen

Im Rahmen des DuCS 2024 wurden Führungspositionen äußerst differenziert erfasst. Unterschieden werden können vier Gruppen mit einem unterschiedlichen Grad an Personalverantwortung. Der Großteil der Beschäftigten hat keine Personalverantwortung (58 Prozent). Die zweite Gruppe umfasst Beschäftigte mit Projekt-, Gruppen- oder Teamleitung, aber ebenfalls ohne direkte Personalverantwortung (21,5 Prozent). Personen mit

Personalverantwortung werden dahin gehend unterschieden, inwiefern unter ihrer Verantwortung Mitarbeitende stehen, die wiederum selbst Personalverantwortung haben. Trifft dies zu, handelt es sich um Beschäftigte mit herausgehobener Personalverantwortung (7,7 Prozent). Weiterhin können Beschäftigte mit Personalverantwortung anhand der Anzahl an Mitarbeitenden differenziert werden. Insgesamt bestimmen die Organisationsstruktur sowie die Gesamtanzahl der Mitarbeitenden der jeweiligen Behörde maßgeblich die Chance auf eine Führungsposition.



### 4.4 Kaum Nachteile bei der Beförderung für Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte

Neben der Besetzung von Führungspositionen stellen Beförderungen einen weiteren zentralen Aspekt der Karriereentwicklung dar. Insbesondere im öffentlichen Dienst sind Beförderungen an feste Kriterien und Verfahren geknüpft, um Fairness und Transparenz zu gewährleisten. Entscheidende Faktoren bei Beförderungen sind in erster Linie Eignung, Befähigung und fachliche Leistung, welche sich aus Beurteilungen ergeben (§§ 32, 33 Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten). Mit einem Anteil von

6,0 Prozent bzw. 3,4 Prozent sind Eingewanderte und Nachkommen von Eingewanderten – gemessen an ihrem jeweiligen Anteil in der Bundesverwaltung von 6,1 bzw. 3,8 Prozent – unter Beschäftigten, die in den letzten fünf Jahren befördert wurden, geringfügig unterrepräsentiert. Auch unter Berücksichtigung weiterer Merkmale haben Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte eine nur geringfügig niedrigere Wahrscheinlichkeit, in den letzten fünf Jahren befördert worden zu sein (Abbildung 7).

Auch die zeitvergleichende Betrachtung zeigt, dass unter Berücksichtigung weiterer Merkmale weder 2019 noch 2024 große Unterschiede bei Beförderungen zwischen *Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund* bestehen.

# 5

## Diskriminierungserfahrungen in der Bundesverwaltung

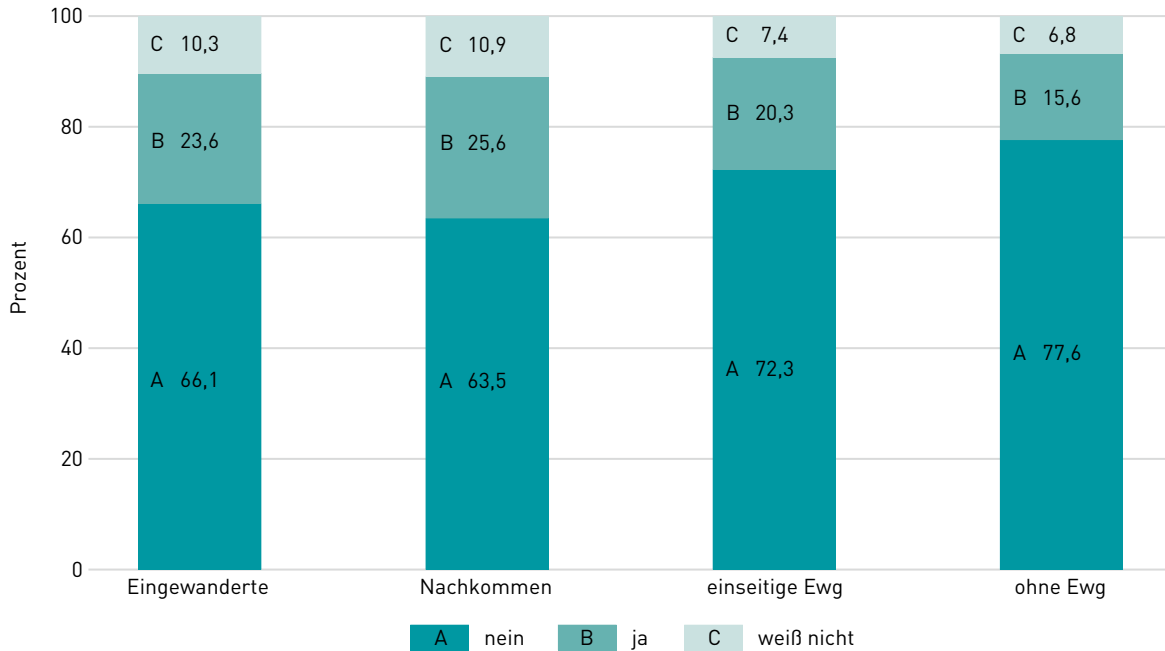
Um die Chancengleichheit in der Bundesverwaltung zu untersuchen, wird neben objektiven Merkmalen der Erwerbssituation (siehe *Kapitel 4*) auch die subjektive Wahrnehmung der Beschäftigten betrachtet, z. B. Diskriminierungserfahrungen am Arbeitsplatz. Diskriminierung bedeutet, dass eine Person aus ungerechtfertigten Gründen bzw. aus individuellen oder gruppenspezifischen Gründen schlechter behandelt wird als andere, z. B. wegen der ethnischen Herkunft, aus rassistischen Gründen, aufgrund des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Lebensalters oder der sexuellen Orientierung. Allgemein ist der Arbeitsplatz der Ort, an dem Menschen am häufigsten mit Diskriminierung konfrontiert sind (Beigang u. a. 2016; Richter u. a. 2021). Für die diversitätsbewusste Entwicklung der Behörden und eine chancengleiche Teilhabe aller Beschäftigtengruppen stellt dies eine große Herausforderung dar. Darüber hinaus belegen verschiedene Studien, dass Diskriminierung mit negativen Folgen für die psychische Gesundheit sowie die berufliche Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Betroffenen einhergeht (Brady u. a. 2025; Emmer u. a. 2024). Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) soll Diskriminierung in verschiedenen Lebensbereichen verhindern und dadurch dazu beitragen, Chancengleichheit zu fördern. Das Gesetz zielt darauf ab, Menschen vor Benachteiligungen aufgrund von Merkmalen wie Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft, Behinderung, Religion oder Weltanschauung sowie sexueller Identität zu schützen.

Was von Beschäftigten subjektiv als Diskriminierung wahrgenommen wird, kann sich deutlich von dem unterscheiden, was rechtlich als Diskriminierung gilt. Dennoch kann die subjektive Wahrnehmung von Diskriminierung durch Beschäftigte aufzeigen, wie sie Teilhabe und Exklusionsgefühle erleben, und somit für potenzielle Ungleichbehandlungen sensibilisieren. Für die Betroffenen selbst ist ohnehin weniger relevant, ob eine Diskriminierung im juristischen Sinne stattgefunden hat, sondern ob ein Verhalten als Diskriminierung erlebt wurde.

### 5.1 Häufigere Diskriminierungserfahrungen unter Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte

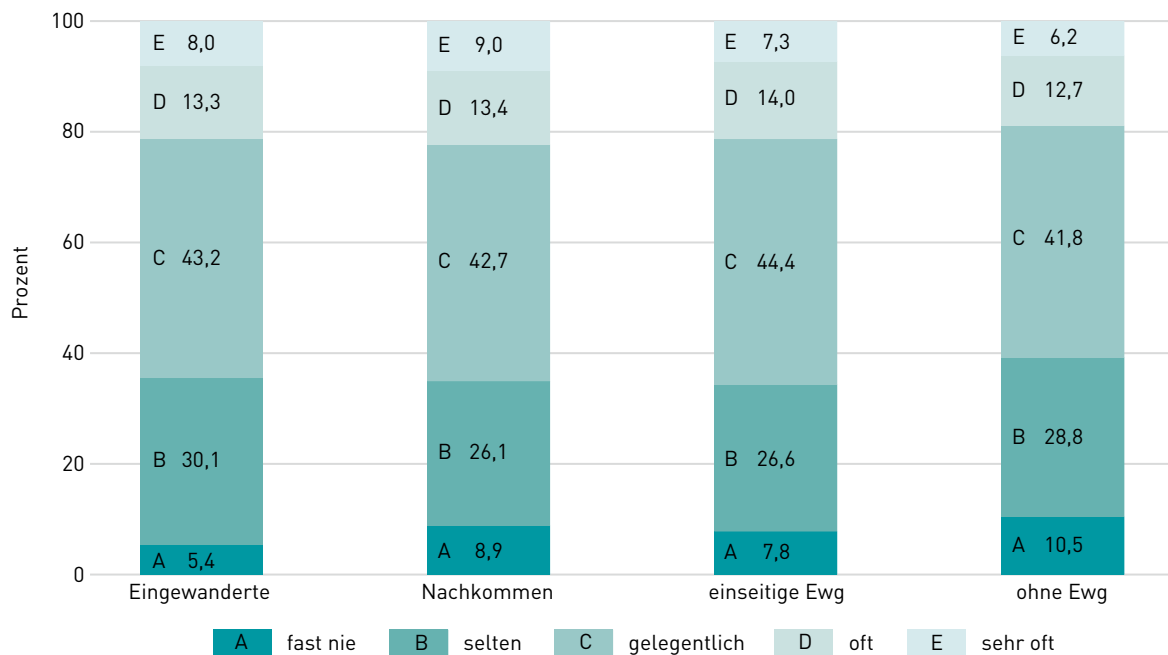
Von den Beschäftigten der Bundesverwaltung geben insgesamt 16,9 Prozent an, in den letzten zwei Jahren im Arbeitskontext diskriminiert worden zu sein. Hinzu kommen 7,4 Prozent der Beschäftigten, die unsicher sind, ob sie von Diskriminierung betroffen waren. Differenziert nach der Einwanderungsgeschichte der Beschäftigten berichten Eingewanderte (23,6 Prozent) und Nachkommen (25,6 Prozent) deutlich häufiger von Diskriminierungserfahrungen als Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte (15,6 Prozent; *Abbildung 8*). Diese Unterschiede bleiben bestehen, wenn weitere Merkmale wie Geschlecht, Alter, Beschäftigungssituation und Dauer der Zugehörigkeit zur Behörde berücksichtigt werden.

**Abbildung 8: Diskriminierungserfahrungen von Beschäftigten im Arbeitskontext innerhalb der letzten zwei Jahre nach Einwanderungsgeschichte (Ewg) (in Prozent)**



Quelle: DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

**Abbildung 9: Häufigkeit von Diskriminierungserfahrungen von Beschäftigten im Arbeitskontext innerhalb der letzten zwei Jahre nach Einwanderungsgeschichte (Ewg) (in Prozent)**

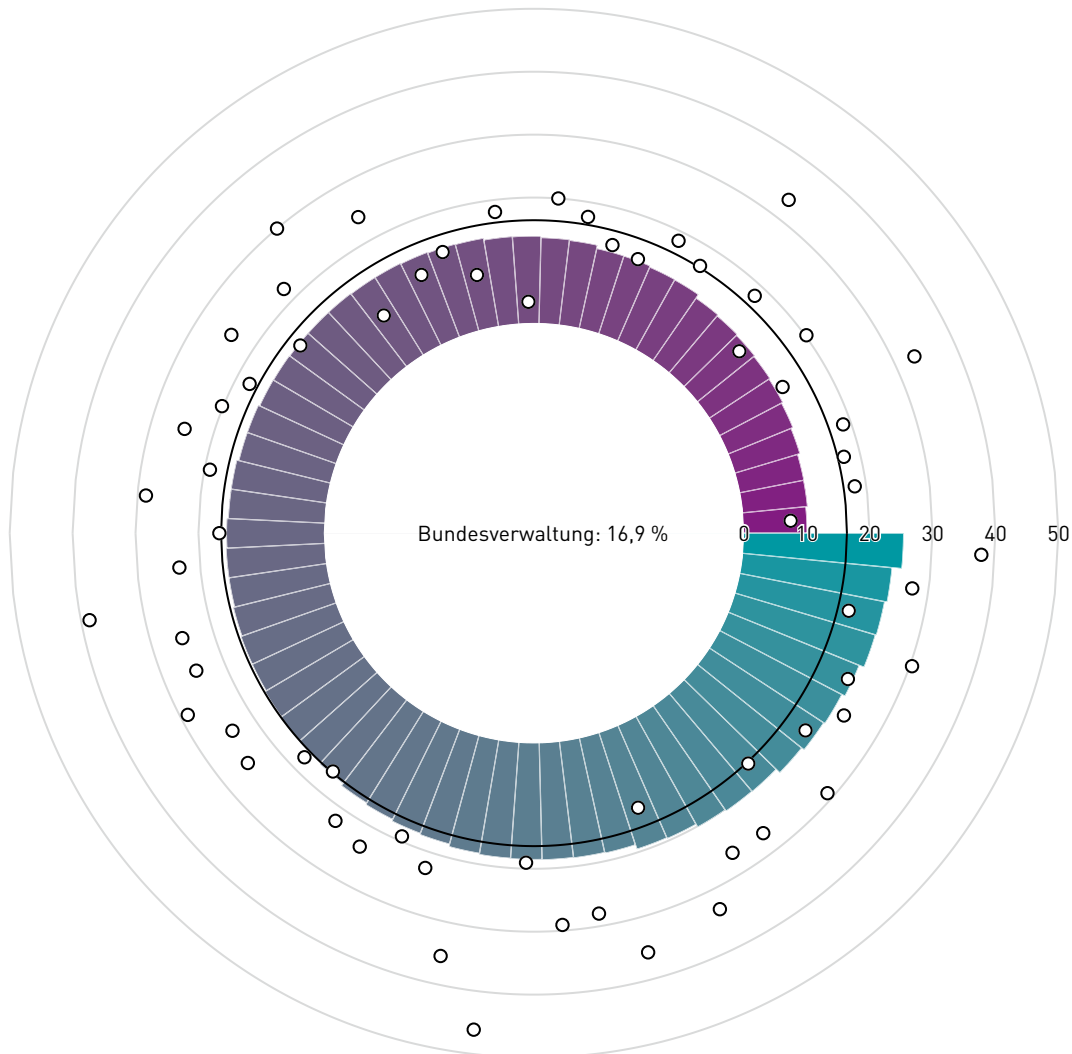


Quelle: DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

Unter den Beschäftigten, die nach eigenen Angaben von Diskriminierung am Arbeitsplatz betroffen sind, berichtet der Großteil, dass diese „gelegentlich“ (42,3 Prozent), „oft“ (12,9 Prozent) oder „sehr oft“ (6,8 Prozent) auftritt. Eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Beschäftigtengruppen zeigt, dass unter den Eingewanderten (21,3 Prozent) und Nachkommen (22,4 Prozent) mehr als jede fünfte Person „oft“ bis „sehr oft“ von Diskriminierung betroffen ist (Abbildung 9). Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte hingegen berichten seltener, oft

oder sehr oft von Diskriminierung im Arbeitskontext betroffen gewesen zu sein (18,9 Prozent). Zwischen den Behörden der Bundesverwaltung unterscheiden sich die Anteile der Beschäftigten, die von arbeitsbezogenen Diskriminierungserfahrungen innerhalb der letzten zwei Jahre berichten, deutlich (Abbildung 10). Die behördenspezifischen Anteile reichen von 10,1 bis 25,4 Prozent. Dabei berichten in 80,6 Prozent aller Behörden Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte überdurchschnittlich von Diskriminierungserfahrungen.

**Abbildung 10: Anteil der Beschäftigten mit Diskriminierungserfahrungen nach Einwanderungsgeschichte und Behörde (in Prozent)**



**Lesebeispiel:** Jeder Balken steht für eine Behörde und zeigt den Anteil der Beschäftigten mit Diskriminierungserfahrungen in dieser Behörde an. Der Punkt darüber zeigt den Anteil der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte und Diskriminierungserfahrung innerhalb dieser Behörde an. Die schwarze Linie hebt den Gesamtanteil der Beschäftigten mit Diskriminierungserfahrungen innerhalb der Bundesverwaltung hervor (16,9 Prozent). In der Behörde mit der häufigsten berichteten Diskriminierungserfahrung beträgt der Anteil derjenigen mit Diskriminierungserfahrung unter allen Beschäftigten 25,4 Prozent und unter den Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte 37,8 Prozent.

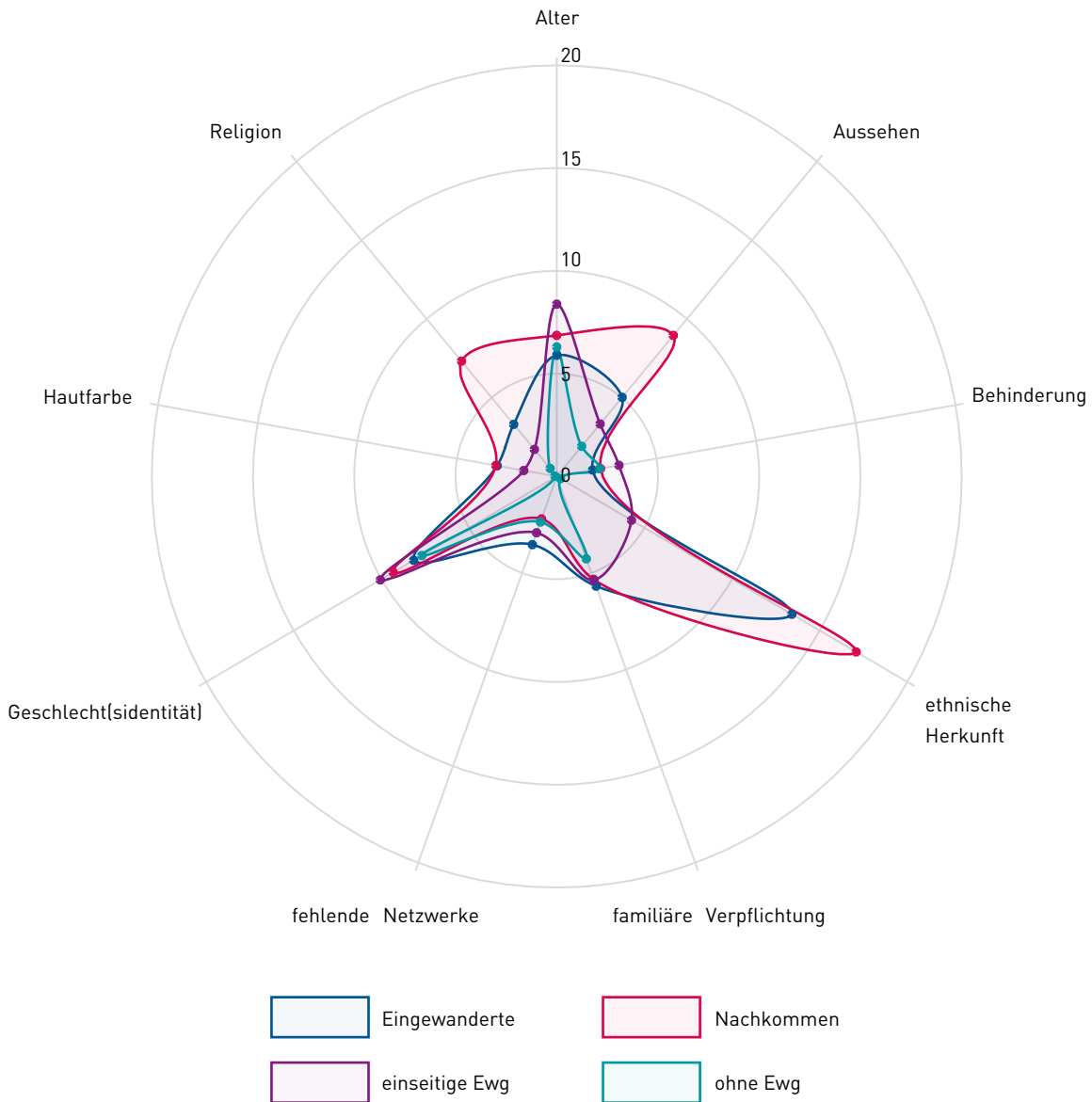
**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

## 5.2 Unterschiedliche Gründe für Diskriminierung zwischen den Beschäftigtengruppen

Die Ursachen der berichteten Diskriminierungserfahrungen sind vielfältig und können zwischen Gruppen und Personen variieren (Abbildung 11).

Im Rahmen der vorliegenden Studie werden neun Diskriminierungsgründe betrachtet, von denen die ersten fünf Dimensionen durch das AGG geschützt sind: Geschlecht und Geschlechtsidentität, Alter, ethnische Herkunft, Religion, Behinderung, familiäre Verpflichtungen, Aussehen, Hautfarbe und fehlende berufliche Netzwerke.

**Abbildung 11: Wahrgenommene Gründe für Diskriminierungserfahrung nach Einwanderungsgeschichte (Ewg) (in Prozent)**



**Lesebeispiel:** Die Abbildung zeigt differenziert nach Beschäftigtengruppen, wie häufig bestimmte Gründe für subjektive Diskriminierung genannt werden. Unter den Nachkommen geben 17,1 Prozent an ethnische Diskriminierung am Arbeitsplatz zu erleben.  
**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

Innerhalb der Bundesverwaltung unterscheiden sich die Gründe für Diskriminierung deutlich nach der Einwanderungsgeschichte der Beschäftigten. Nachkommen von nach Deutschland eingewanderten Eltern geben mit 17,1 Prozent die ethnische Herkunft als häufigsten Diskriminierungsgrund am Arbeitsplatz an. Diesen Grund nennen auch Eingewanderte am häufigsten (13,4 Prozent). Im Vergleich dazu gaben innerhalb der Gruppe der Beschäftigten mit einseitiger Einwanderungsgeschichte 4,3 Prozent und lediglich 0,2 Prozent der Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte die ethnische Herkunft als Grund für Diskriminierung am Arbeitsplatz an. Ähnliche gruppenspezifische Unterschiede finden sich für arbeitsbezogene Diskriminierungen aufgrund von Religion und Aussehen.

Im Gegensatz dazu fallen die Unterschiede zwischen den Herkunftsgruppen entlang der alters- und geschlechtsspezifischen Diskriminierung deutlich geringer aus. Diese betreffen demnach alle Beschäftigtengruppen in annähernd gleichem Ausmaß. Am häufigsten berichten Beschäftigte mit einseitiger Einwanderungsgeschichte von Diskriminierung aufgrund des Geschlechts (10,1 Prozent), am seltensten berichten davon Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte (7,7 Prozent). Die berichteten Werte für wahrgenommene Altersdiskriminierung reichen von 5,9 Prozent (Eingewanderte) bis 8,4 Prozent (Beschäftigte mit einseitiger Einwanderungsgeschichte).

Innerhalb **“**  
der Bundesverwaltung  
unterscheiden sich die  
Gründe für Diskriminierung  
deutlich nach der  
Einwanderungsgeschichte  
der Beschäftigten.

**”**

# 6

## Arbeitszufriedenheit und Wechselabsichten in der Bundesverwaltung

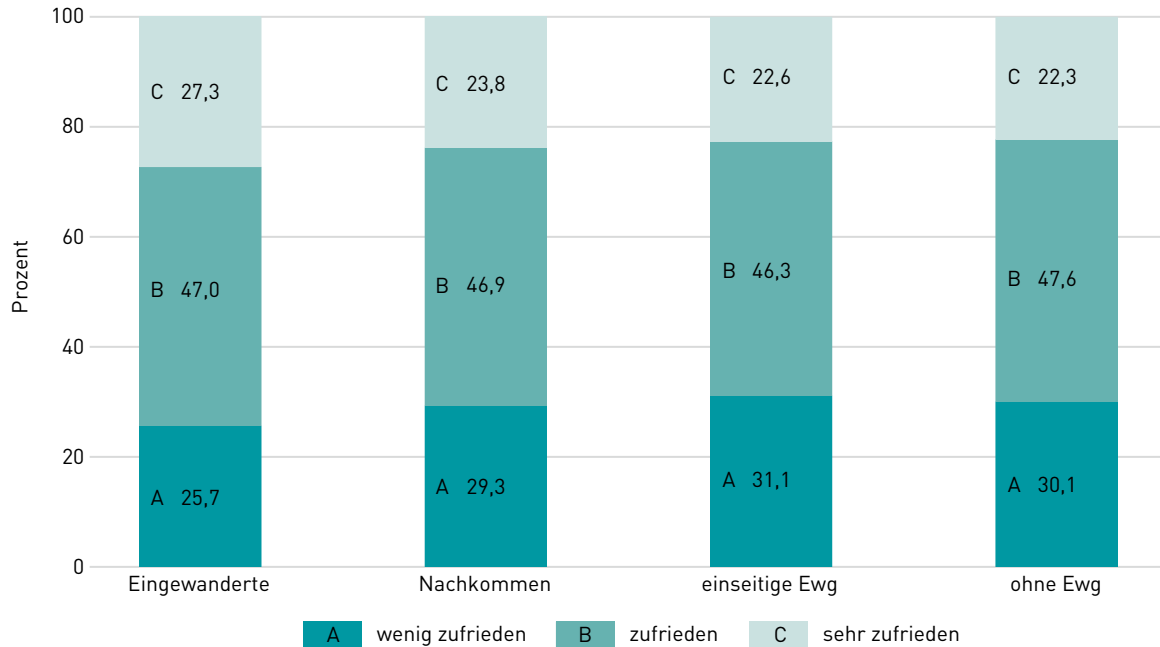
Neben den Diskriminierungserfahrungen stellen Arbeitszufriedenheit und Wechselabsichten zwei weitere subjektive Aspekte der individuellen Erwerbssituation der Beschäftigten dar, die wichtige Indikatoren für die Arbeitsproduktivität und den Erfolg von Organisationen sind (Cantarelli u. a. 2016). Umgekehrt sind eine geringe Arbeitszufriedenheit und eine hohe Fluktuation des Personals mit erhöhten Kosten für die öffentliche Verwaltung verbunden, z. B. durch geringere Arbeitsproduktivität, höhere Fehlzeiten sowie den Verlust an Wissen und Fähigkeiten durch den Weggang erfahrener Beschäftigter (Hur/Abner 2024). Für eine diversitätsbewusste Entwicklung der Behörden ermöglichen diese beiden subjektiven Aspekte der Erwerbssituation einen Einblick in unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen verschiedener Beschäftigtengruppen. Die Arbeitszufriedenheit sinkt und die Wechselabsichten steigen, wenn der Arbeitgeber aus Sicht der Beschäftigten deren Bedürfnisse und Interessen nicht ausreichend berücksichtigt. Wenn steigende Vielfalt zu einem Erfolg führen soll, müssen Organisationen die Bedürfnisse und Interessen aller Beschäftigtengruppen in gleichem Maße bearbeiten. Eine hohe Arbeitszufriedenheit und geringe Wechselabsichten aller Beschäftigten sind vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt zudem eine Strategie, Beschäftigte dauerhaft an die öffentliche Verwaltung zu binden (Färber 2021).

### 6.1 Höhere Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte

Die Arbeitszufriedenheit wird generell als emotionales Wohlbefinden am Arbeitsplatz definiert. Sie gilt einerseits als entscheidender Faktor für die Produktivität und das Engagement der Mitarbeitenden. Andererseits ist sie damit auch von zentraler Bedeutung für die Leistungsfähigkeit und Stabilität von Organisationen. Im „Diversität und Chancengleichheit Survey 2024“ (DuCS 2024) wurde die allgemeine Arbeitszufriedenheit auf einer zehnstufigen Skala erfasst, die von 0 „ganz und gar unzufrieden“ bis 10 „ganz und gar zufrieden“ reicht (Ette u. a. 2021).

Die Ergebnisse des DuCS 2024 zeigen, dass Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte mit einer durchschnittlichen Arbeitszufriedenheit von 7,1 etwas zufriedener mit ihrer Arbeit sind als Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte mit 7,0. Konkret ist der Anteil der Eingewanderten, die sehr zufrieden mit ihrer Arbeit sind, mit 27,3 Prozent um 5 Prozentpunkte höher als der von Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte (Abbildung 12). Umgekehrt ist der Anteil der weniger Zufriedenen mit 30,1 Prozent bei den Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte etwa 4 Prozentpunkte höher als bei den Eingewanderten. Auch in vertiefenden Regressionsanalysen (siehe Kasten 3) und unter Berücksichtigung weiterer demografischer Aspekte (u. a. Geschlecht, Alter) sowie der Erwerbssituation (u. a. Dienstverhältnis, Laufbahngruppe) weisen Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte eine leicht höhere Arbeitszufriedenheit als Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte auf.

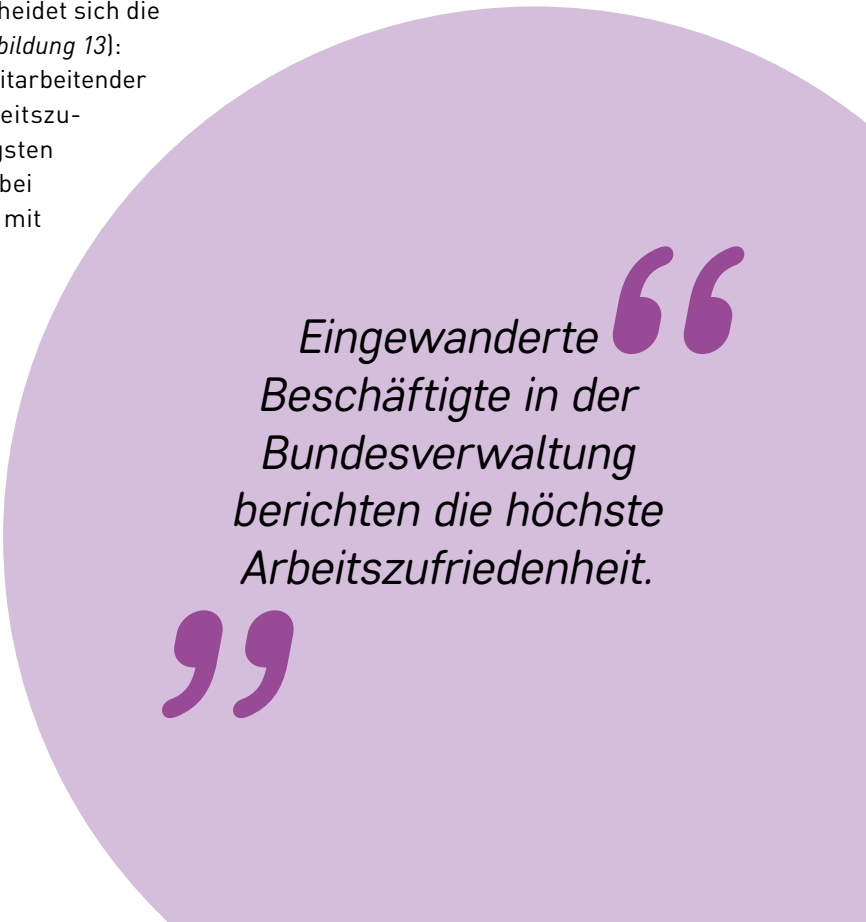
Abbildung 12: Arbeitszufriedenheit nach Einwanderungsgeschichte (Ewg) (in Prozent)



**Anmerkungen:** Neben den Durchschnittswerten wird die Arbeitszufriedenheit entlang von vier Quartilen untersucht, die in drei Gruppen aufgeteilt werden: Das oberste Quartil umfasst die „sehr Zufriedenen“ (Zufriedenheitswerte der Arbeitszufriedenheitsverteilung von 9 und 10 Punkten), während das unterste Quartil die wenig Zufriedenen (Werte von 0 bis 6 Punkten) umfasst.  
**Lesebeispiel:** Mit 27,3 Prozent sind selbst nach Deutschland eingewanderte Beschäftigte am häufigsten sehr zufrieden mit ihrer Arbeit.  
**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

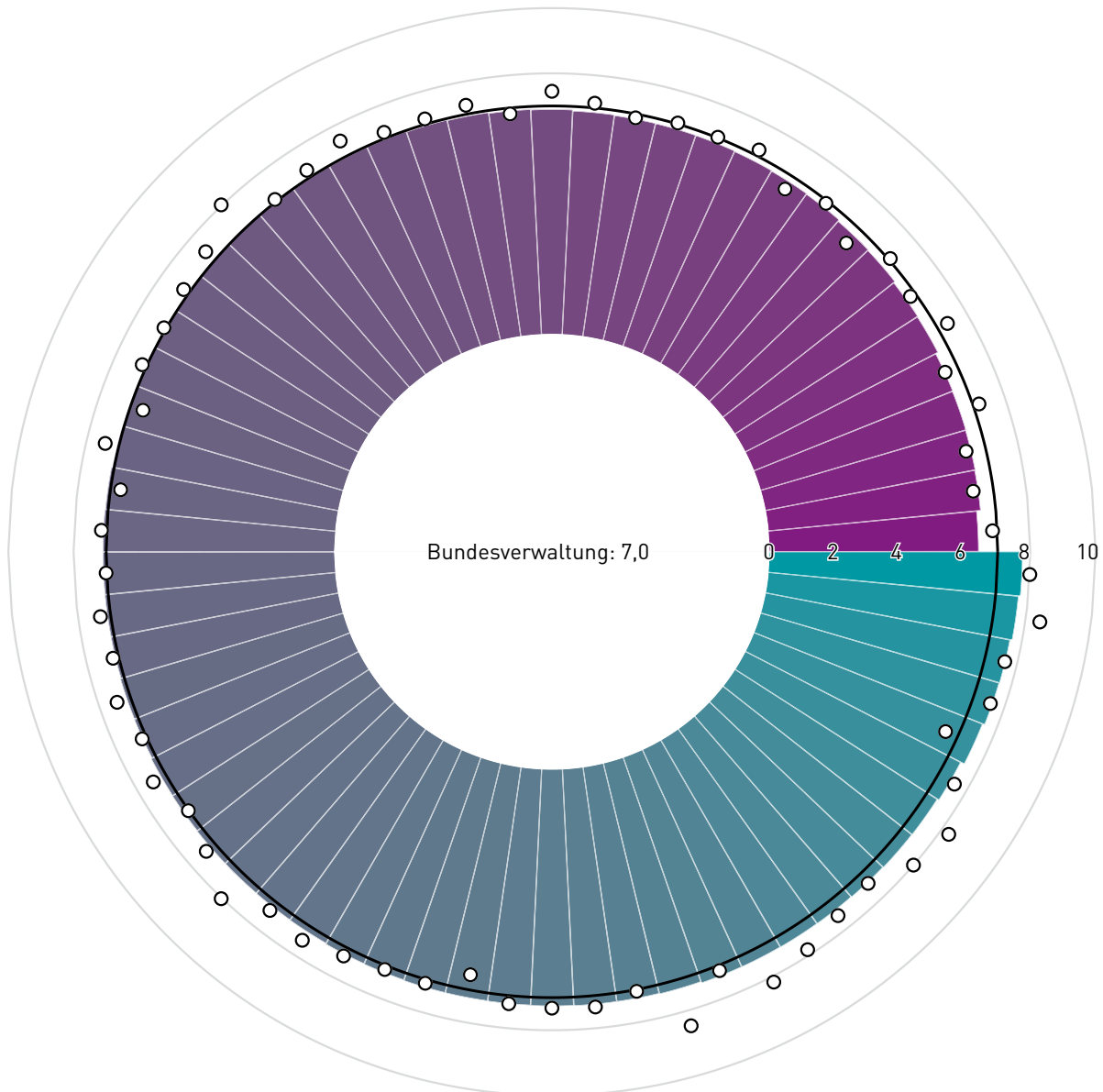
In den Behörden der Bundesverwaltung unterscheidet sich die Arbeitszufriedenheit des Personals deutlich (Abbildung 13): Behörden, in denen der Anteil sehr zufriedener Mitarbeitender am höchsten ist, liegt die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit bei 7,8. In der Behörde mit der geringsten Zufriedenheit ist sie um 1,3 Punkte niedriger. Dabei sind in 69,6 Prozent aller Behörden Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte überdurchschnittlich zufrieden mit ihrer Arbeit.

Im Vergleich zum Jahr 2019 ist die Arbeitszufriedenheit in der Bundesverwaltung konstant geblieben. So lag die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit im Jahr 2019 bei 6,9 und ist bis zum Jahr 2024 auf 7,0 minimal gestiegen (siehe zu Zeitvergleichen auch Kapitel 2).



*Eingewanderte Beschäftigte in der Bundesverwaltung berichten die höchste Arbeitszufriedenheit.*

Abbildung 13: Arbeitszufriedenheit nach Behörde



**Lesebeispiel:** Jeder Balken steht für eine Behörde und zeigt die auf einer von 0 bis 10 reichenden Skala gemessene durchschnittliche Arbeitszufriedenheit aller Beschäftigten in dieser Behörde an. Der Punkt darüber zeigt die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte innerhalb dieser Behörde an. Die schwarze Linie hebt die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten innerhalb der Bundesverwaltung hervor (7,0). In der Behörde mit der höchsten Arbeitszufriedenheit beträgt sie im Durchschnitt aller Beschäftigten 7,8, während die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte in dieser Behörde 8,0 beträgt.

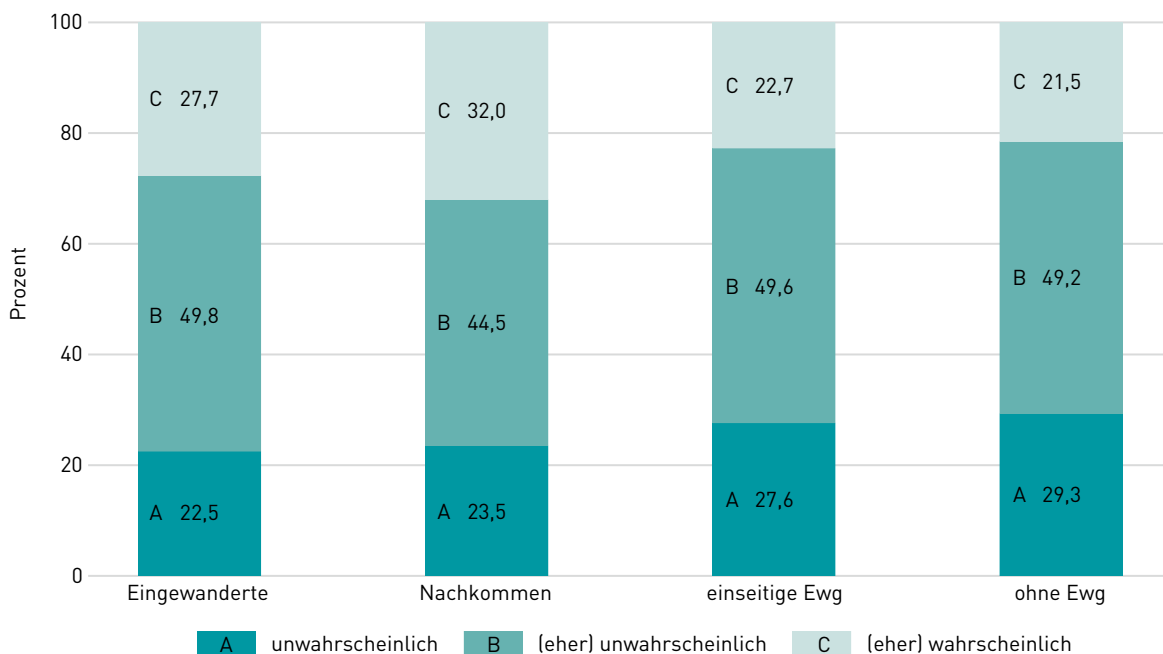
**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

## 6.2 Höhere Wechselabsichten der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte

Die Arbeitszufriedenheit ist generell einer der wichtigsten Erklärungsfaktoren für die Wechselabsichten der Beschäftigten. Dennoch führt die höhere Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte nicht zu einer höheren Beschäftigungsstabilität. Mit der Wechselabsicht wird im DuCS 2024 ein weiterer Indikator zur Messung der subjektiven Erwerbssituation der Beschäftigten und damit auch der Produktivität einer Organisation berücksichtigt. Dabei wurden die Beschäftigten gebeten, auf einer elfstufigen Skala anzugeben (entspricht 0 bis 100 Prozent), wie wahrscheinlich es ist, dass sie sich innerhalb der nächsten zwei Jahre eine neue Stelle suchen (Löwe/Valet 2023).

Der öffentliche Dienst in Deutschland ist insgesamt durch stabile Beschäftigungsverhältnisse geprägt. Entsprechend geben fast vier Fünftel der Beschäftigten an, dass die Suche nach einer neuen Stelle für sie unwahrscheinlich oder eher unwahrscheinlich ist. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen bestehen (Abbildung 14). Von den Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte gehen 29,4 Prozent davon aus, dass sie innerhalb der nächsten zwei Jahre eher eine neue Stelle suchen. Darunter fallen sowohl potenzielle Stellenwechsel innerhalb der Bundesverwaltung als auch außerhalb, wie beispielsweise in die Privatwirtschaft. Unter den Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte sind es demgegenüber 21,5 Prozent.

Abbildung 14: Wechselabsichten nach Einwanderungsgeschichte (Ewg) (in Prozent)



**Anmerkungen:** Neben den Durchschnittswerten wird die Wechselabsicht entlang von vier Quartilen untersucht, die in drei Gruppen aufgeteilt werden: Das oberste Quartil umfasst die „(eher) wahrscheinlichen“ (Wechselabsicht auf der Skala von 0 bis 100 Prozent von 70 bis 100 Prozent), während das unterste Quartil die „unwahrscheinlichen“ (0 Prozent) umfasst.

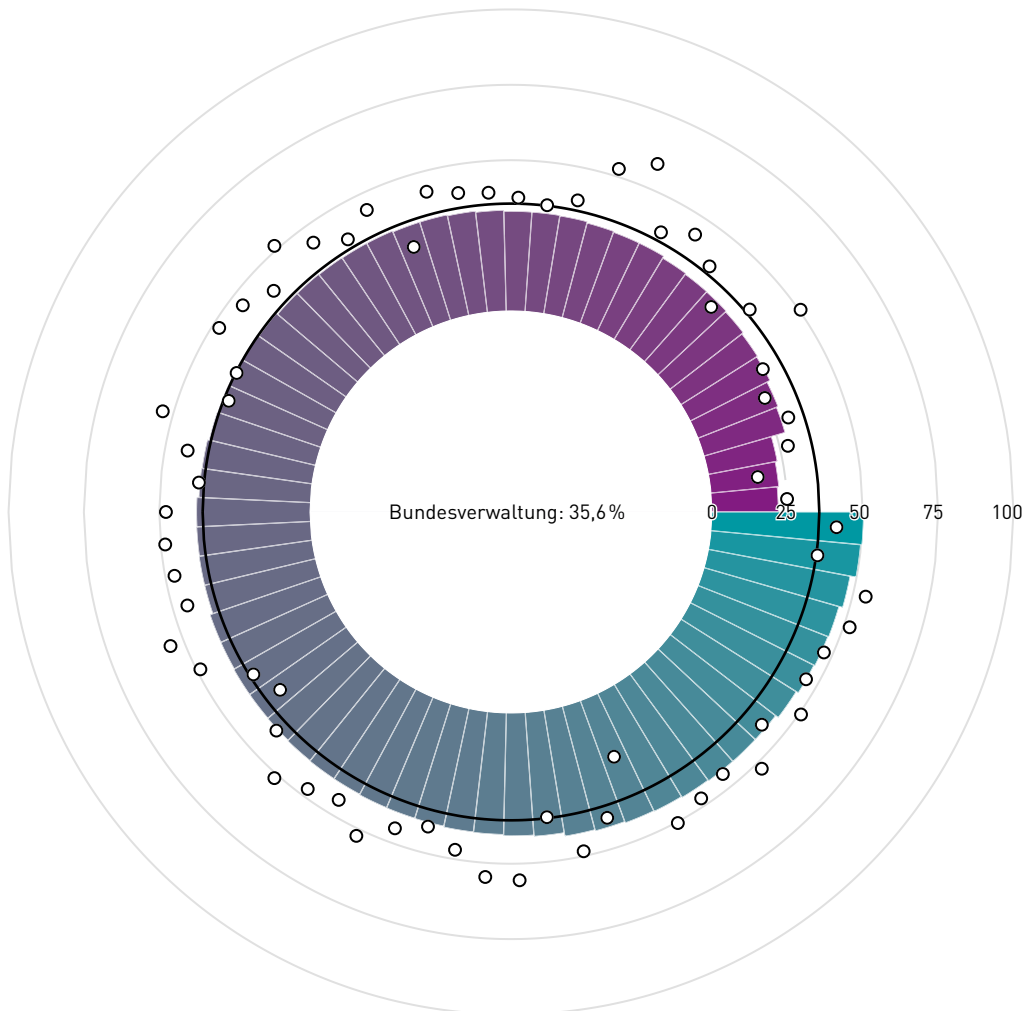
**Lesebeispiel:** Mit 32,0 Prozent haben die Nachkommen die höchste Wahrscheinlichkeit, innerhalb der nächsten zwei Jahre eine neue Stelle zu suchen.

**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

Betrachtet man die Verteilung innerhalb der verschiedenen Beschäftigtengruppen, so ist der Anteil derjenigen, die einen Stellenwechsel für eher wahrscheinlich halten, bei den Nachkommen von nach Deutschland eingewanderten Eltern mit 32,0 Prozent etwa 10 Prozentpunkte höher als bei den Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte. Eingewanderte liegen mit einem Anteil von 27,7 Prozent, die angeben, in den nächsten Jahren eine neue Stelle zu suchen, im Mittelfeld zwischen den Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte und den Nachkommen

von Eingewanderten. Auch bei Berücksichtigung weiterer demografischer Merkmale sowie Aspekte der Erwerbssituation, bleiben diese Unterschiede signifikant. Die deutlichen Unterschiede zwischen den Beschäftigten mit und denen ohne Einwanderungsgeschichte reduzieren sich jedoch, wenn die jüngere Altersstruktur der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte berücksichtigt wird. Dies liegt auch daran, dass Jüngere tendenziell eine höhere Wechselabsicht haben, wie auch andere Untersuchungen zeigen (Next:Public 2022).

Abbildung 15: Wechselabsichten nach Behörde (in Prozent)



**Lesebeispiel:** Jeder Balken steht für eine Behörde und zeigt die durchschnittliche Wechselabsicht innerhalb dieser Behörde an. Der Punkt darüber zeigt die durchschnittliche Wechselabsicht der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte innerhalb dieser Behörde an. Die schwarze Linie hebt die durchschnittliche Wechselabsicht der Beschäftigten innerhalb der Bundesverwaltung hervor (35,6 Prozent). In der Behörde mit der höchsten durchschnittlichen Wechselabsicht beträgt diese im Durchschnitt aller Beschäftigten 49,7 Prozent und unter den Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte in dieser Behörde 41,4 Prozent.

**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

Zwischen den Behörden unterscheiden sich die Wechselabsichten der Beschäftigten (*Abbildung 15*) deutlich. So liegt die durchschnittliche Wechselabsicht aller Beschäftigten bei minimal 22,3 Prozent, steigt in einzelnen Behörden aber auf fast 50 Prozent an. Hinter diesem Durchschnittswert verbergen sich 14,6 Prozent Beschäftigte in der Behörde, die unwahrscheinlich eine neue Stelle suchen, aber immerhin 38,0 Prozent, für die eine Stellensuche in den kommenden zwei Jahren (eher) wahrscheinlich ist. Zudem zeigt sich, dass in 77,1 Prozent der Behörden die Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte eine höhere Wechselabsicht aufweisen als ihre Kolleginnen und Kollegen ohne Einwanderungsgeschichte.

Im Zeitvergleich zeigt sich, dass sich die Bindung der Beschäftigten an ihre Arbeitgeber geringfügig reduziert hat. So lag der Durchschnittswert über alle Beschäftigten im Jahr 2019 bei 33 Prozent und ist bis ins Jahr 2024 auf 35 Prozent leicht angestiegen. Diese minimale Abnahme der Bindung der Beschäftigten betrifft fast alle Behörden. Nur in sechs Behörden, die sowohl 2019 als auch 2024 an der Befragung teilnahmen, haben die Wechselabsichten der Beschäftigten durchschnittlich abgenommen (siehe zu Zeitvergleichen auch *Kapitel 2*). Dies ist teilweise mit dem demografischen Wandel in der Bundesverwaltung zu erklären, der dazu geführt hat, dass der Anteil jüngerer Beschäftigter in vielen Behörden höher ist (siehe dazu *Kapitel 1*), die wiederum tendenziell höhere Wechselabsichten haben.

### 6.3 Qualifikationsadäquate Tätigkeit und wahrgenommene Aufstiegschancen wichtig für hohe Arbeitszufriedenheit und geringe Wechselabsichten

Für die Arbeitszufriedenheit und Wechselabsichten von Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung spielen verschiedene individuelle Erklärungsfaktoren (u. a. Geschlecht, Alter, Dienstverhältnis) sowie Merkmale der individuellen beruflichen Situation und organisationale Merkmale der Behörde eine Rolle (Cantarelli u. a. 2016; Hur/Abner 2024). Merkmale der individuellen beruflichen Situation umfassen die Bezahlung, Autonomie, eine quali-

fikationsadäquate Tätigkeit, Work-Life-Balance und Arbeitsüberlastung. Zu den organisationalen Merkmalen der Behörde gehören Aufstiegschancen, Unterstützung, Organisationsziele, Vertrauen und das Diversitätsklima (siehe hierzu auch *Kapitel 7*).

Für die öffentliche Verwaltung in Deutschland lassen sich mit dem DuCS 2024 diese Erklärungsfaktoren der Arbeitszufriedenheit und der Wechselabsichten erstmals am Beispiel der Bundesverwaltung untersuchen. Standardisierte Regressionskoeffizienten zeigen die Größe des Einflusses solcher Erklärungsfaktoren auf eine abhängige Variable (hier: Arbeitszufriedenheit) und erlauben so, die relative Bedeutung dieser Faktoren zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit und der Wechselabsichten für die verschiedenen Beschäftigtengruppen vergleichend zu betrachten (*Abbildung 16*). Hierfür wurden insgesamt 19 individuelle Merkmale aus der Befragung zu den genannten zehn Merkmalen der beruflichen Situation und organisationalen Merkmalen zusammengefasst.

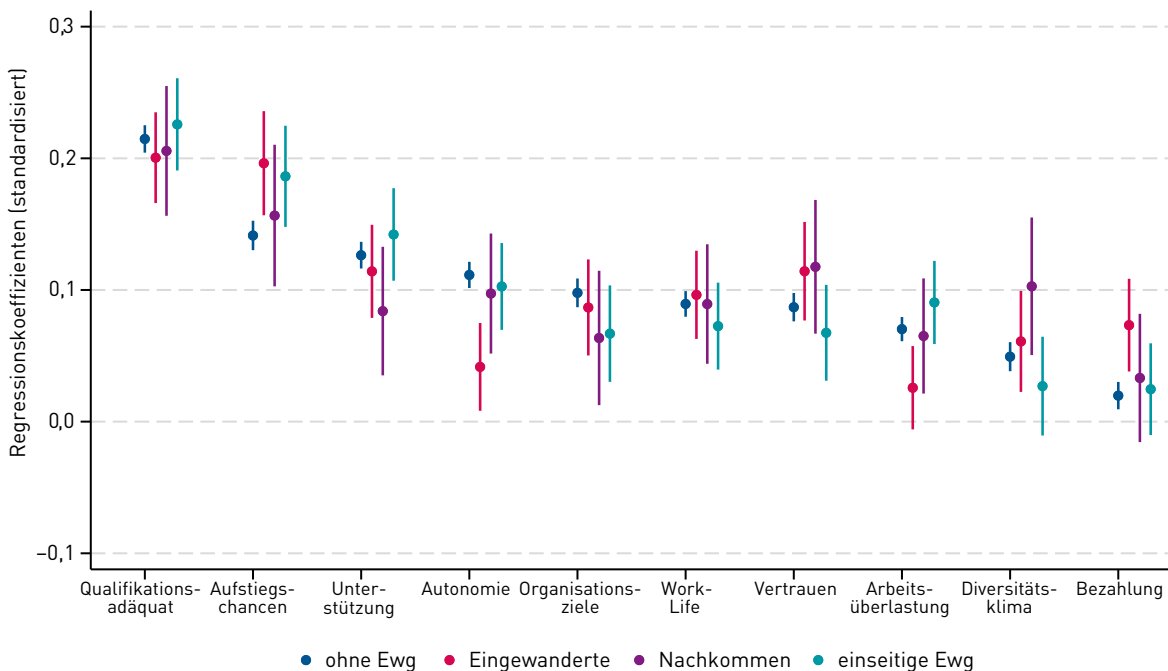
Eine qualifikationsadäquate Beschäftigung, bei der die eigenen Fähigkeiten gut für die Arbeit genutzt werden können, zeigt den stärksten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Beschäftigte, die der Ansicht sind, dass die Anforderungen ihrer Tätigkeit eher oder voll und ganz mit ihren eigenen Fähigkeiten übereinstimmen, weisen eine durchschnittlich und unter Berücksichtigung aller anderen Faktoren höhere Arbeitszufriedenheit auf als Kolleginnen und Kollegen, die dies nicht so einschätzen. An zweiter Stelle folgen die von den Beschäftigten wahrgenommenen Aufstiegschancen in ihrer Behörde sowie die Unterstützung durch Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen. Die geringste Bedeutung hat hingegen die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Bezahlung in der Bundesverwaltung. Beschäftigte, die mit der Bezahlung eher oder voll und ganz zufrieden sind, weisen eine nur geringfügig höhere Arbeitszufriedenheit auf.

Hinsichtlich der Erklärungsfaktoren der Arbeitszufriedenheit bestehen zwischen den Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte und den Eingewanderten oder den Nachkommen von nach Deutschland Eingewanderten keine großen Unterschiede. Damit bestätigen sich auch für die Bundesverwaltung Befunde der internationalen Forschung, wonach demografische Faktoren im Allgemeinen sowie der ethnische Hintergrund oder die eigene bzw. familiäre

Migrationserfahrung für die Arbeitszufriedenheit von geringer Bedeutung sind. Personalentwicklungsmaßnahmen, die sich für eine bestimmte Beschäftigtengruppe positiv auswirken sollen, haben somit auch für alle anderen einen positiven oder zumindest keinen nachteiligen Effekt. Einige bemerkenswerte Unterschiede bestehen jedoch zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen: So haben die wahrgenommenen Aufstiegschancen sowohl für Eingewanderte als auch für Nachkommen von Eingewanderten eine noch deutlich höhere Relevanz für die Arbeitszufriedenheit. Dies dürfte u. a. auf den sog. „immigrant optimism“ und die oftmals hohe Motivation zum sozialen Aufstieg, über die Eingewanderte und ihre Nachkommen verfügen, zurückzuführen sein (Kao/Tienda 1995).

Auch das Diversitätsklima, als weiteres organisatorisches Merkmal, spielt insbesondere für Nachkommen nach Deutschland eingewanderter Eltern eine deutlich wichtigere Rolle. Für sie ist das Diversitätsklima der viertwichtigste Faktor für Arbeitszufriedenheit. Für Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte spielt zudem das Gehalt eine größere Rolle für das berufliche Wohlbefinden als für die übrigen Beschäftigtengruppen (siehe für ähnliche Befunde für die USA Lee u. a. 2020). Auch das Vertrauen in die Beziehungen zu Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen spielt für Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte eine wichtigere Rolle. Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte legen mehr Wert auf gute Arbeitsbeziehungen als die anderen Beschäftigtengruppen, während Arbeitsüberlastung oder Autonomie für sie eine geringere Rolle spielen.

**Abbildung 16: Zusammenhang zwischen beruflichen sowie organisationalen Merkmalen und der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten nach Einwanderungsgeschichte (Ewg)**



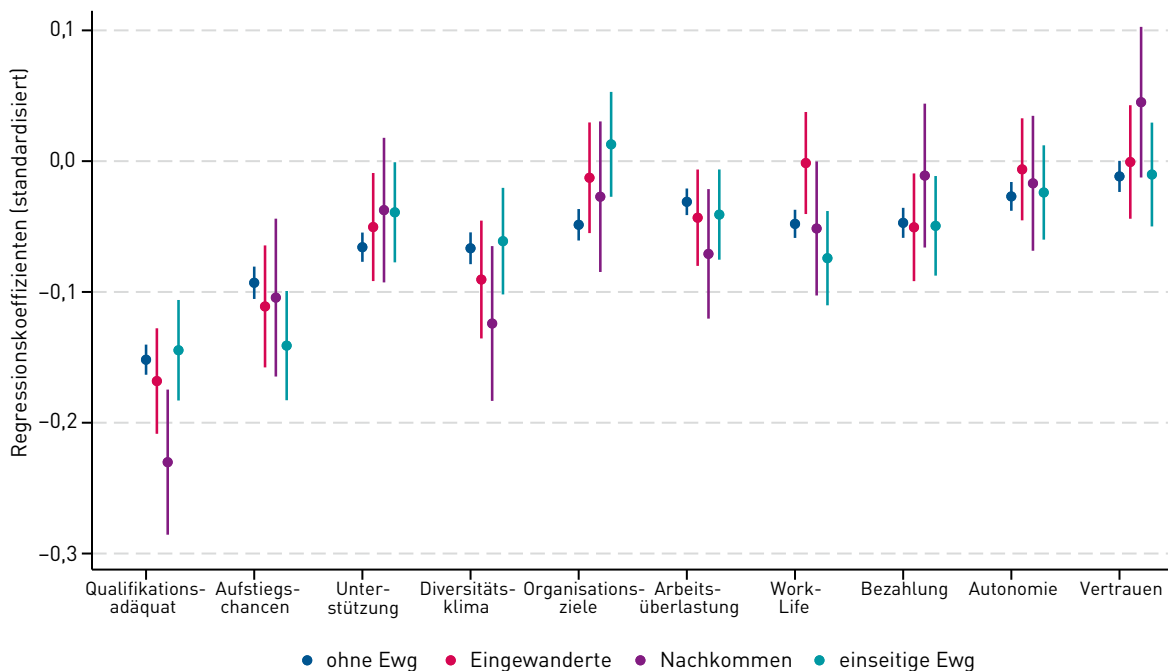
**Anmerkung:** Ergebnisse linearer Regressionen. Dargestellt sind Regressionskoeffizienten sowie 95-Prozent-Konfidenzintervalle. Es wurde nach Geschlecht, Alter, Laufbahnzugehörigkeit, Dienstverhältnis, Vorgesetztenstatus und Behördenzugehörigkeit kontrolliert.  
**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

Auch für die Erklärung der Wechselabsichten spielen demografische Faktoren nur eine sehr geringe Rolle (Hur/Abner 2024: 115). Zudem zeigen die Befunde des DuCS 2024, dass hinsichtlich der Erklärungsfaktoren der Wechselabsichten zwischen den Beschäftigten mit und denen ohne Einwanderungsgeschichte keine großen Unterschiede bestehen (Abbildung 17).

Eine qualifikationsadäquate Tätigkeit und gute Aufstiegschancen sind für die Beschäftigten aller Gruppen zentrale Stellschrauben, um die Wechselabsichten zu reduzieren. Die Aussicht auf eine Beförderung oder weitere berufliche Entwicklungen ist somit ein wesentlicher Faktor zur Bindung der Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung. Die Wahrscheinlichkeit einer hohen Wechselabsicht reduziert sich deutlich, wenn die Fähigkeiten der oder des Beschäftigten den Anforderungen entsprechen und er oder sie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten als sehr gut wahrnimmt. Dies gilt für die Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte umso mehr.

Ein weiterer relevanter Faktor für die Wechselabsicht ist die Bedeutung des Diversitätsmanagements: Es ist für Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte der viertwichtigste Faktor zur Reduktion der Wechselabsicht. Für die Gruppe der Nachkommen bzw. der Eingewanderten in der Bundesverwaltung steht dieser Erklärungsfaktor hingegen an zweiter bzw. dritter Stelle. Die Wechselabsicht von Nachkommen von nach Deutschland eingewanderten Eltern sinkt in Behörden mit besserem Diversitätsklima spürbar.

**Abbildung 17: Zusammenhang zwischen beruflichen sowie organisationalen Merkmalen und den Wechselabsichten nach Einwanderungsgeschichte (Ewg)**



**Anmerkung:** Ergebnisse linearer Regressionen. Dargestellt sind Regressionskoeffizienten sowie 95-Prozent-Konfidenzintervalle. Es wurde nach Geschlecht, Alter, Laufbahnzugehörigkeit, Dienstverhältnis, Vorgesetztenstatus und Behördenzugehörigkeit kontrolliert.

**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

Mit der steigenden Diversität der Gesellschaft nimmt auch die Diversität des Personals von Organisationen zu. Maßnahmen des Diversitätsmanagements gewinnen dadurch an Bedeutung, um die Potenziale einer vielfältigen Belegschaft für die jeweilige Organisation bestmöglich zu nutzen. Diversitätsmanagement umfasst allgemein alle Maßnahmen, mit denen eine Organisation versucht, personelle und soziale Vielfalt anzuerkennen und Teilhabe zu fördern. Ziel dieser Maßnahmen ist, die positiven Aspekte einer diversen Belegschaft für den Erfolg einer Organisation zu nutzen und gleichzeitig die potenziell negativen Effekte und Konflikte steigender Vielfalt zu umgehen (Naff/Kellough 2003).

Die öffentliche Verwaltung in Deutschland nutzt vermehrt Maßnahmen des Diversitätsmanagements in ihren Behörden und Einrichtungen. Diese Maßnahmen sind äußerst vielfältig: Dazu zählen die Aufnahme migrationsbezogener Diversität in das Leitbild einer Behörde genauso wie die positive Ansprache von Menschen mit Einwanderungsgeschichte in Stellenanzeigen und Imagekampagnen. Auch Fortbildungen der Beschäftigten und von Führungskräften zur interkulturellen Kompetenz, die Urlaubsplanung in Arbeitsteams mithilfe von Diversity-Kalendern, der Abschluss von Dienstvereinbarungen gegen Mobbing und Diskriminierung oder die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ können dazugehören. Im Rahmen der in der 20. Legislaturperiode verabschiedeten Diversitätsstrategie der Bundesregierung wurden entsprechende Maßnahmen im Bereich

Organisations- und Personalentwicklung identifiziert, die dazu beitragen sollen, „vielfaltsorientierte Veränderungsprozesse“ zu fördern, „um Chancengerechtigkeit, Fairness und Vielfalt als Ziele in den Behörden des Bundes sichtbar zu verankern“ (Die Bundesregierung 2025: 10). Zu diesen Maßnahmen zählen insbesondere:

- der Aufbau hauseigener Diversitätsstrategien der obersten Bundesbehörden, der Ausbau von Schulungen und anderer Formate zu den Themenbereichen Vielfalt und Antidiskriminierung in den Bundesbehörden
- die Prüfung von Möglichkeiten, Vielfaltskompetenz als Befähigungs- oder Leistungsmerkmal in der dienstlichen Beurteilung sowie als Einstellungs- bzw. Auswahlkriterium zu berücksichtigen
- der Ausbau von Maßnahmen zur Diskriminierungsprävention
- eine gezielte und vielfaltsorientierte Ansprache von potenziellen Bewerbenden sowie eine vielfaltsorientierte und diskriminierungssensible Ausgestaltung von Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren

## 7.1 Diversitätsklima misst den Umgang des Arbeitgebers mit Diversität

Ein aktives Diversitätsmanagement und ein positiver Umgang des Arbeitgebers mit Vielfalt können positive Auswirkungen auf die Beschäftigten sowie die Leistungsfähigkeit und den Erfolg von Organisationen haben, z. B. auf Geschäftsergebnisse, Umsatzleistungen und Produktivität (McKay u. a. 2009). Zudem sind in Organisationen, in denen ein positiver Umgang mit Diversität vorherrscht, die Loyalität der Beschäftigten höher und die Wechselabsichten der Beschäftigten geringer (Chung u. a. 2015). Darüber hinaus wirkt sich ein aktiver Umgang des Arbeitgebers mit der Diversität der Beschäftigten in Form verschiedener Maßnahmen des Diversitätsmanagements positiv auf die Arbeitsqualität und somit auch auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation aus (Ette u. a. 2021; Gonzalez/DeNisi 2009).

Zur Erfassung des Umgangs von Arbeitgebern mit der Diversität ihrer Beschäftigten hat sich mittlerweile das Konzept des Diversitätsklimas etabliert. Statt konkrete Maßnahmen des Diversitätsmanagements in den Institutionen zu erfragen, konzentriert sich das Diversitätsklima auf eine vergleichende Bewertung des Diversitätsmanagements von Organisationen, basierend auf den Einschätzungen der Beschäftigten. Dazu geben die Mitarbeitenden ihre Einschätzung zur Behörde ab, anstatt individuelle Erfahrungen zu berichten. Dabei werden nicht ausschließlich die Einschätzungen bestimmter Gruppen von Beschäftigten erfasst (z. B. der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte), sondern die Bewertungen aller Mitarbeitenden berücksichtigt (Perry/Li 2019).

Analog zu den Zielen des Diversitätsmanagements bewertet das Diversitätsklima, inwieweit eine Organisation personelle und soziale Vielfalt anerkennt und Teilhabe fördert. Das Diversitätsklima wurde im Rahmen des „Diversität und Chancengleichheit Survey 2019“ (DuCS 2019) erstmals in den Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung erfasst und im Rahmen des DuCS 2024 erneut erhoben. Somit besteht nicht nur die Möglichkeit, die Bewertung des Diversitätsklimas der einzelnen Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung zu verglei-

chen, sondern auch die zeitliche Entwicklung der Bewertung des Diversitätsmanagements durch die Beschäftigten in der Bundesverwaltung insgesamt zu betrachten. So lässt sich beurteilen, inwiefern es Fort- oder Rückschritte im Diversitätsmanagement der Behörden in den letzten fünf Jahren gegeben hat. Durch eine wiederholte Erhebung des Diversitätsklimas können sowohl mittel- als auch langfristige Fort- oder Rückschritte im Diversitätsmanagement der Behörden zeitvergleichend beobachtet werden.

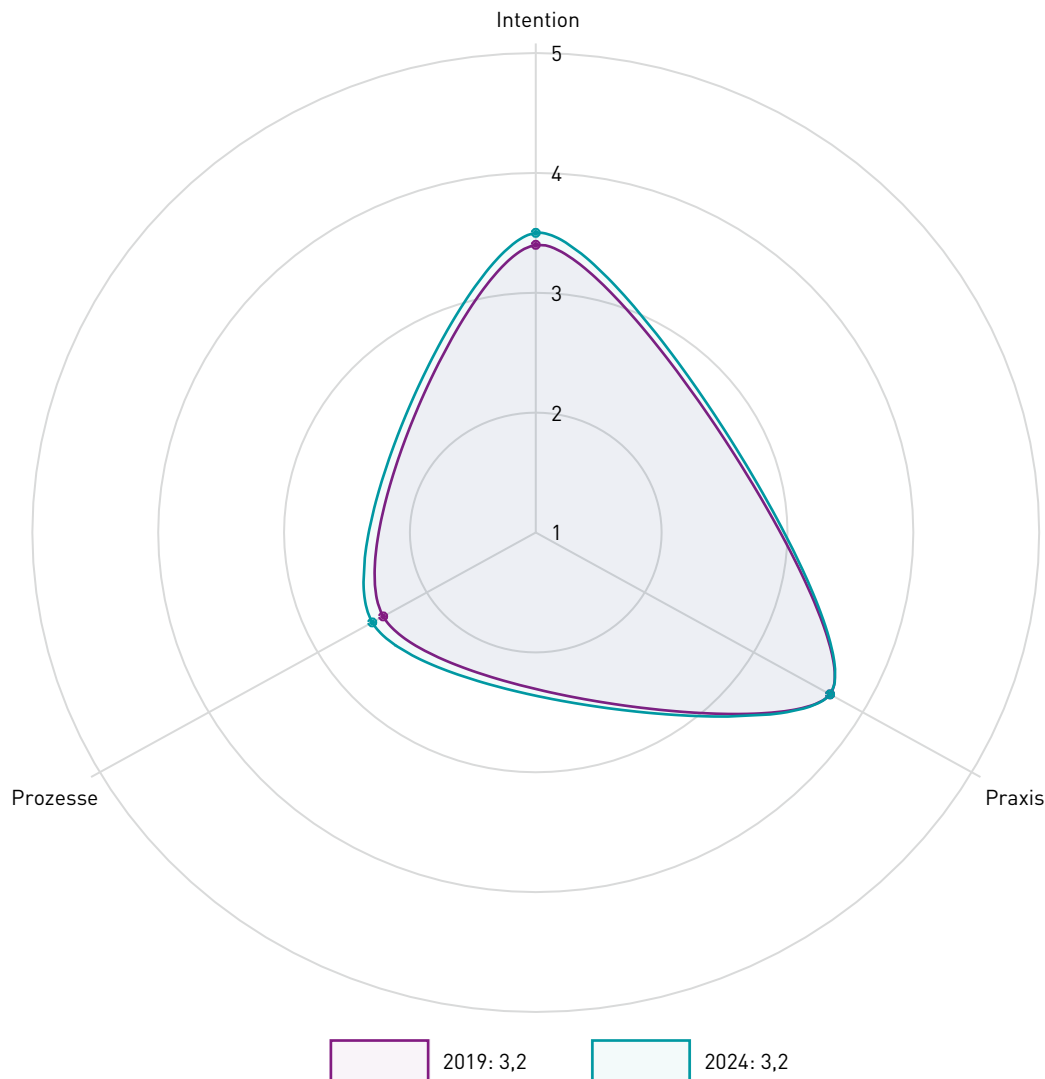
Das Diversitätsklima wird im DuCS – basierend auf dem aktuellen internationalen Forschungsstand – anhand von drei Dimensionen erfasst: Erstens misst die Dimension „Intention“, ob die Organisation nach Ansicht der Beschäftigten Vielfalt wertschätzt. Dazu wurden die Beschäftigten nach ihrer Einschätzung gefragt, inwiefern in ihrer Behörde (1) „die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden als Gewinn gesehen“ werden. Zweitens untersucht die Dimension „Prozesse“, inwiefern formale Verfahren zur Beförderung existieren. Hier sollten die Befragten angeben, inwiefern nach ihrer Ansicht „Beförderungen regelmäßig nach dem Leistungsprinzip vorgenommen“ werden. Drittens fragt die Dimension „Praxis“ danach, ob die Mitarbeitenden insgesamt unabhängig von bestimmten Merkmalen gleichbehandelt werden. Die Mitarbeitenden sollten entsprechend bewerten, inwiefern „alle, die hier arbeiten, frei von Benachteiligung aufgrund von Alter, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Geschlecht, sexueller Orientierung und Hautfarbe“ sind. Die Befragten gaben ihre Einschätzung zu jedem Statement auf einer Skala von 1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 „stimme voll und ganz zu“ an. Die Antworten der Befragten wurden zu einem Index summiert. Dieser Diversitätsklimaindex reicht wiederum von 1 bis 5. Je höher der Wert ist, desto positiver ist die Wahrnehmung des Diversitätsklimas durch eine befragte Person. Für die Bundesverwaltung bzw. einzelne Behörden wurde der Mittelwert der Angaben aller Beschäftigten der jeweiligen Einrichtung gebildet.

## 7.2 Unterschiedliche Bewertung in den Dimensionen des Diversitätsklimas

Im zeitlichen Vergleich zeigt sich, dass das Diversitätsklima in der Bundesverwaltung insgesamt zwischen 2019 und 2024 mit einem Wert von 3,2 konstant geblieben ist (siehe zu Zeitvergleichen auch Kapitel 2). Zwar wurden einzelne Dimensionen 2024 etwas besser beurteilt als 2019, allerdings bewegen sich die Verbesserungen in einem Bereich, der sich nicht auf die Gesamtbeurteilung des Diversitätsklimas auswirkt: Während die Dimension „Intention“ im Jahr 2019 von den Beschäftigten der Behörden

mit einem Wert von 3,4 bewertet wurde, erhielt sie 2024 einen Wert von 3,5. Ähnliches gilt für die Dimension „Prozesse“, die von den Beschäftigten der Bundesverwaltung im Jahr 2019 mit 2,4 beurteilt wurde und nun bei 2,5 liegt. Die Beschäftigten der Bundesverwaltung sind also 2024 etwas eher der Ansicht, dass die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden als Gewinn gesehen werden und Beförderungen regelmäßig nach dem Leistungsprinzip vorgenommen werden. Die Beurteilung der Dimension „Praxis“ ist hingegen mit einem Wert von 3,7 zu 2019 konstant geblieben (Abbildung 18).

Abbildung 18: Dimensionen des Diversitätsklimas in der Bundesverwaltung 2019 und 2024



**Anmerkungen:** Für den Vergleich der Entwicklung des Diversitätsklimas werden nur jene Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung berücksichtigt, die sowohl am DuCS 2019 als auch am DuCS 2024 teilgenommen haben (48 Behörden).

**Lesebeispiel:** Im Jahr 2019 bewerten die Beschäftigten der Bundesverwaltung die Dimension „Intention“ (auf einer von 1 bis 5 reichenden Skala) mit einem Wert von 3,4. Im Jahr 2024 bewerten sie dieselbe Dimension mit einem Wert von 3,5.

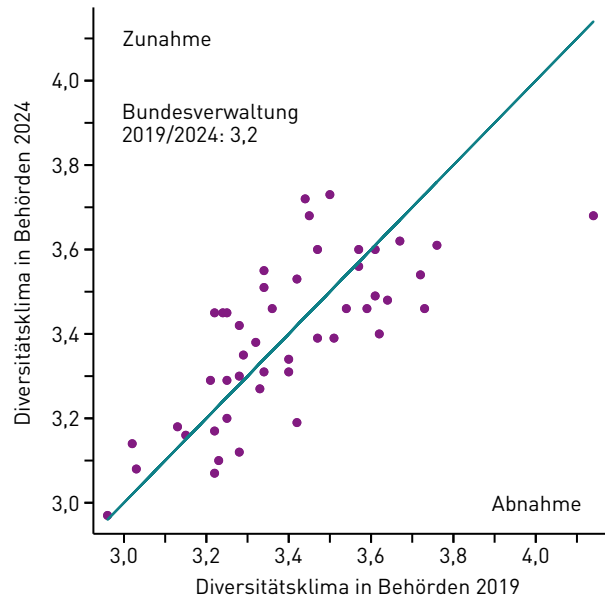
**Quellen:** DuCS 2019, DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

### 7.3 Unterschiedlicher Umgang der Behörden mit Diversität

Die Art und Weise, wie die Bundesbehörden und -einrichtungen mit der Diversität ihrer Beschäftigten umgehen, variiert erheblich. Der Diversitätsklima-Index für die einzelnen Behörden liegt im Bereich von 3,0 bis 3,7.

Ein Vergleich des Diversitätsklimaindex in den Behörden der Bundesverwaltung zwischen 2019 und 2024 ergibt, dass sich die Beurteilung des Diversitätsklimas in etwa gleich vielen Behörden verbessert bzw. verschlechtert hat (Abbildung 19), wobei die Veränderungen in den einzelnen Behörden von -0,5 bis +0,3 Indexpunkten reichen. Diese Ergebnisse ermöglichen den Behörden, Fort- oder Rückschritte ihres Diversitätsmanagements in den letzten fünf Jahren zu beurteilen. Damit liegen erstmals verlässliche Bewertungen von Beschäftigten vor, die die Weiterentwicklung der internen Diversitätsstrategien in Behörden unterstützen können.

Abbildung 19: Entwicklung des Diversitätsklimas in Behörden der Bundesverwaltung 2019 und 2024



**Anmerkungen:** Für den Vergleich der Entwicklung des Diversitätsklimas werden nur jene Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung berücksichtigt, die sowohl am DuCS 2019 als auch am DuCS 2024 teilgenommen haben (48 Behörden).  
**Lesebeispiel:** Im Jahr 2024 beträgt die beste Beurteilung des Diversitätsklimas in einer Behörde 4,1 (auf einer von 1 bis 5 reichenden Skala). 2019 betrug sie in derselben Behörde 3,7.  
**Quellen:** DuCS 2019, DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

“  
 Der Diversitätsklimaindex  
 für die einzelnen  
 Behörden liegt im Bereich  
 von 3,0 bis 3,7.  
 ”

## *Fortbildungen der Beschäftigten zur Förderung von Diversität in der Bundesverwaltung*

Fortbildungen zu interkulturellen Kompetenzen und Diversitätstrainings können wichtige Elemente für eine diversitätsbewusste Entwicklung von Behörden sein. Die Inhalte solcher Angebote sind vielfältig. Im Allgemeinen verfolgen sie das Ziel, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die Vielfalt und die unterschiedlichen migrationsbezogenen, ethnischen und sozialen Hintergründe der Mitarbeitenden wertschätzt, eine inklusive Arbeitskultur schafft und Diskriminierung vorbeugt. Die Fortbildungen thematisieren auch bestehende unbewusste Vorannahmen (sog. „unconscious bias“), die als ein Hemmnis für eine diversitätsbewusste Entwicklung der Behörden gesehen werden. Beschäftigte können mit solchen Fortbildungen unterstützt werden, sich eigener Denkschubladen bewusst zu werden. Auch können solche Fortbildungen helfen, Wissen und Handlungsstrategien zu vermitteln, die zu einem erfolgreicherem Umgang mit Diversität in den Organisationen und Einrichtungen der Bundesverwaltung beitragen können. Insbesondere in der öffentlichen Verwaltung einer zunehmend heterogenen Gesellschaft können solche Trainings essenziell sein, um den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden.

Bereits im NAP-I der Bundesregierung aus dem Jahr 2021 wurde vorgeschlagen, erfolgreiche Praxisansätze für interessierte Behörden in Zukunft bekannter und besser nutzbar zu machen (Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration 2021). Die in der 20. Legislaturperiode verabschiedete Diversitätsstrategie der Bundesregierung formulierte schließlich ganz konkrete Maßnahmen zum Auf- und Ausbau von Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen (Die Bundesregierung 2025). Dazu gehören insbesondere Schulungen und andere Formate zur Vermittlung von Grundlagenwissen im Themenbereich Vielfalt sowie Aufbauschulungen zu den Themen „Unconscious bias“ und Antidiskriminierung für alle Beschäftigten der Bundesbehörden, inklusive der Führungskräfte und der Personalverantwortlichen, aber beispielsweise auch spezielle Schulungsangebote für Führungskräfte zum Thema „Chancengerechtes Beurteilen“. Zudem wird in der Strategie den Bundesbehörden empfohlen, ihre Schulungsangebote regelmäßig zu evaluieren.

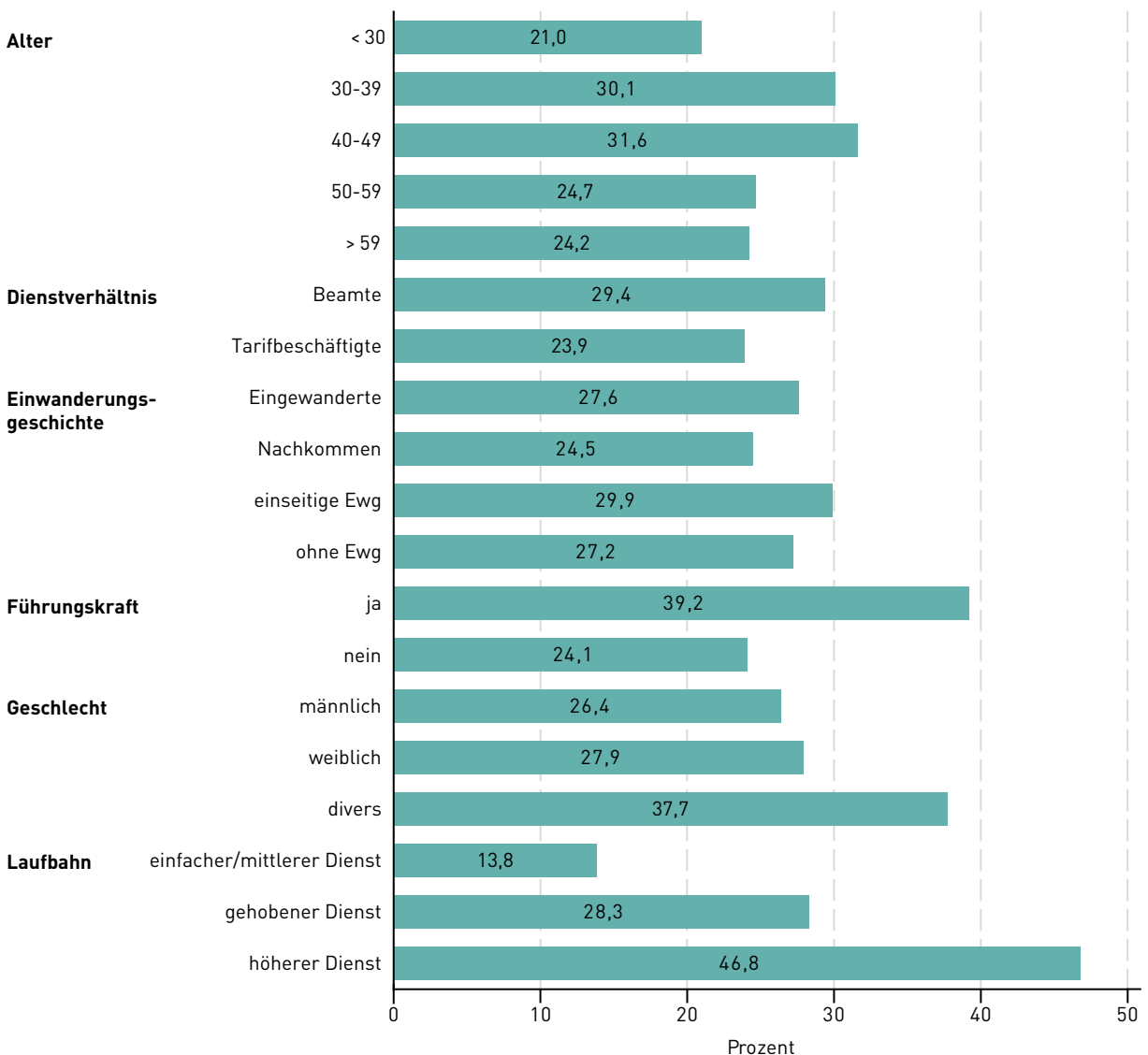
Fortbildungen sowie Austausch- und Vernetzungsangebote können ein wirksames Instrument sein, um im Rahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung die Vielfaltskompetenz von Führungskräften und Beschäftigten weiterzuentwickeln. Zusätzlich können sie der öffentlichen Verwaltung helfen, ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden, sowie das Vertrauen und die Akzeptanz in der Bevölkerung stärken.

### 8.1 Mehrheit der Führungskräfte hat Fortbildungen zur Förderung von Diversität besucht

In der öffentlichen Verwaltung in Deutschland sind Fortbildungen ein wichtiges Element der Personalentwicklung und des lebenslangen Lernens der Beschäftigten (Reichard/Röber 2019). Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen des DuCS 2024 wider: So gaben 59,2 Prozent der Beschäftigten an, dass sie in den letzten zwölf Monaten an einer Veranstaltung der beruflichen Fort- oder Weiterbildung

teilgenommen hätten. Ein Großteil dieser Veranstaltungen (71,5 Prozent) hatte dabei einen Umfang von drei oder mehr Tagen. Fortbildungen zu interkulturellen Kompetenzen und Diversitytrainings stellen nur einen kleinen Teil des Fortbildungsprogramms der Bundesverwaltung dar. Dennoch geben immerhin 27,2 Prozent aller Beschäftigten in der Bundesverwaltung an, schon einmal an einer Fortbildung zur Förderung von Diversität teilgenommen zu haben. Dies können z. B. interne Fortbildungen in den Behörden oder Fortbildungen bei externen Anbietern oder der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAköV) sein.

Abbildung 20: Teilnahme an Fortbildungen zur Förderung von Diversität nach Merkmalen der Beschäftigten (in Prozent)



Quelle: DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

Männer und Frauen sowie Beschäftigte mit und ohne Einwanderungsgeschichte haben zu weitgehend gleichen Teilen an Fortbildungen zur Förderung von Vielfalt teilgenommen (*Abbildung 20*). Deutlichere Unterschiede bestehen hinsichtlich des Alters und des Dienstverhältnisses: Während Beschäftigte im Alter zwischen 30 und 49 Jahren bereits zu durchschnittlich 30,9 Prozent solche Fortbildungen besucht haben, ist der Anteil bei den Beschäftigten über 50 Jahre mit 24,5 Prozent deutlich niedriger. Außerdem haben verbeamtete Beschäftigte mit 29,4 Prozent etwas häufiger Fortbildungen zur Förderung von Vielfalt besucht als tarifbeschäftigte Kolleginnen und Kollegen.

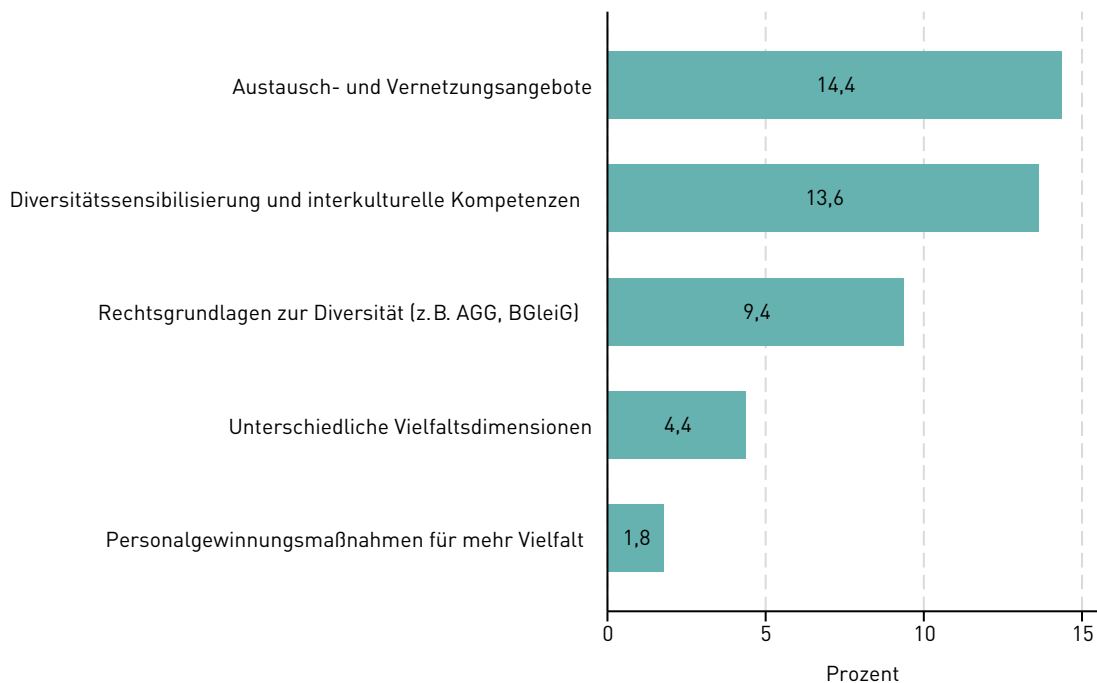
Führungskräfte nehmen eine besondere Vorbildrolle ein und können die diversitätsbewusste Entwicklung von Behörden in besonderem Maße positiv beeinflussen. Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion weisen mit 39,2 Prozent und Beschäftigte im höheren Dienst mit 46,8 Prozent die höchsten Quoten der Teilnahme an Fortbildungen zur Förderung von Vielfalt auf. Von allen Führungskräften der Bundesverwaltung im höheren Dienst haben 60,2 Prozent bereits mindestens einmal ein solches Fortbildungsangebot wahrgenommen. Die verpflichtende Teilnahme an Fortbildungen zu Rechtsgrundlagen zur Diversität in vielen Behörden der obersten Bundesverwaltung wirkt sich hier positiv auf die Teilnahmequoten aus.

## 8.2 Fortbildungsangebote zum Austausch und zur Vernetzung werden am häufigsten genutzt

Die Inhalte der von den Beschäftigten besuchten Fortbildungen zur Förderung von Diversität unterscheiden sich deutlich. Aus Sicht der Beschäftigten der Bundesverwaltung spielen Austausch- und Vernetzungsangebote sowie Fortbildungen zur Diversitätssensibilisierung, zu Diskriminierungsrisiken und interkulturellen Kompetenzen mit jeweils rund 14 Prozent die wichtigste Rolle, wobei Austausch- und Vernetzungsangebote geringfügig häufiger genannt werden (*Abbildung 21*). Spezifischere Fortbildungen, die sich den rechtlichen Rahmenbedingungen des Themas Diversität widmen – beispielsweise dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) –, spielen mit 9 Prozent eine geringere Rolle. Der Umgang mit Vielfalt wird im öffentlichen Dienst in Deutschland traditionell getrennt zwischen verschiedenen Diversitätsdimensionen bearbeitet. So haben sich zur Steuerung der angemessenen Beschäftigung von Frauen und Menschen mit Einwanderungsgeschichte in der Bundesverwaltung weitgehend voneinander getrennte und unterschiedlich institutionalisierte Politikfelder bzw. rechtliche Grundlagen entwickelt (Ette u. a. 2021; Ette/Weinmann 2022). Daher überrascht es kaum, dass Fortbildungen, die sich unterschiedlichen Diversitätsdimensionen gemeinsam widmen, nur von 4 Prozent der Beschäftigten besucht wurden.

Eine besondere Bedeutung kommt der diversitätsbewussten Entwicklung von Behörden bei der Rekrutierung neuer Beschäftigter zu. Von allen Beschäftigten der Bundesverwaltung haben nur 2 Prozent Fortbildungen besucht, die sich Personalgewinnungsmaßnahmen für mehr Vielfalt gewidmet haben. Dies ist naheliegend, da die meisten Beschäftigten nicht in die Personalgewinnung eingebunden sind. Allerdings ist auch unter den Führungskräften im höheren Dienst, die in der Regel in Prozesse der Personalgewinnung und Auswahlverfahren eingebunden sind, der Anteil mit 6 Prozent vergleichsweise gering.

Abbildung 21: Inhalte von besuchten Fortbildungen zur Förderung von Diversität (in Prozent)



Quelle: DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

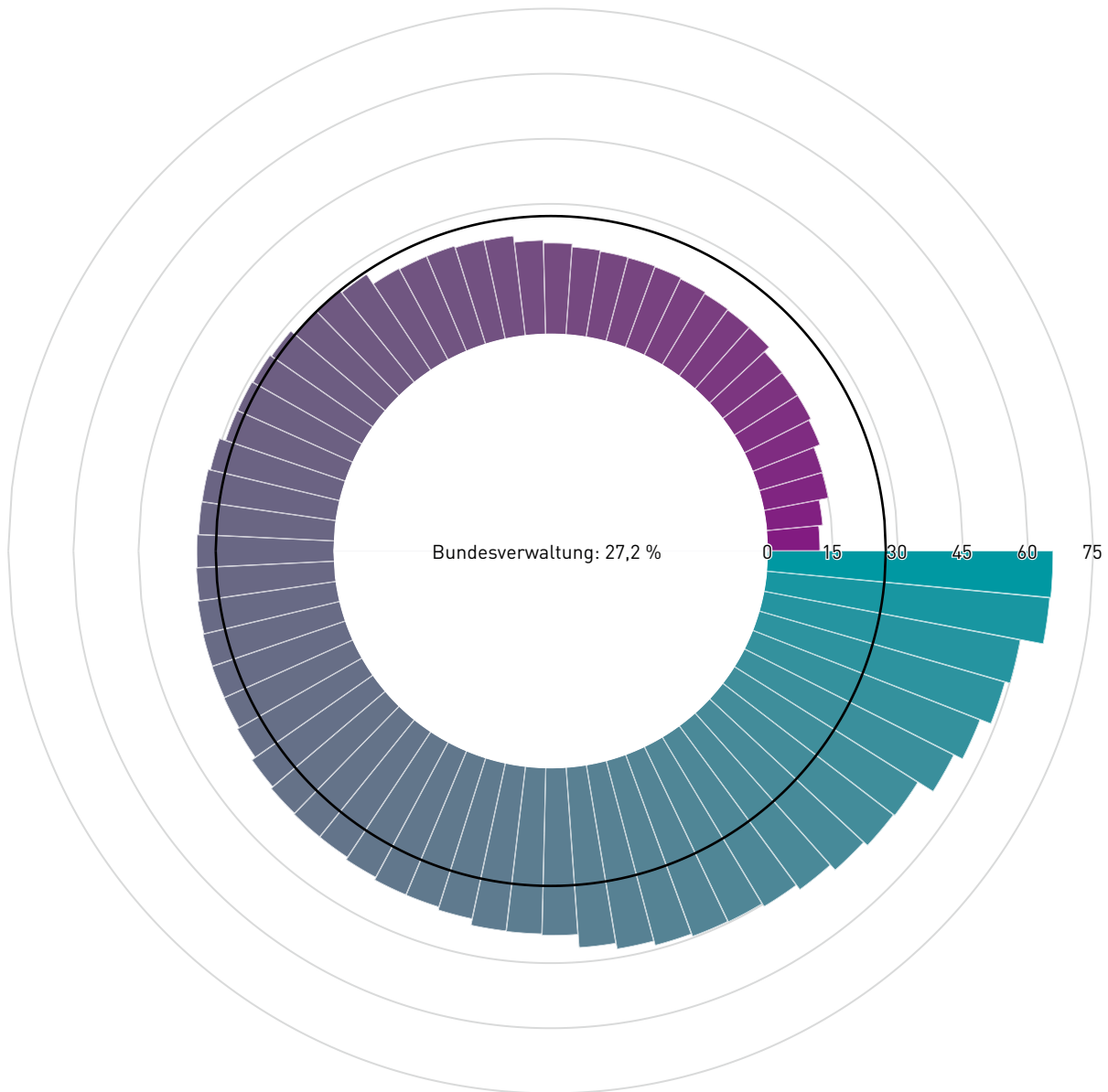
### 8.3 Unterschiede zwischen Behörden hinsichtlich der Förderung von Diversität durch Fortbildungen

Viele Behörden haben Diversitätstrainings und Fortbildungen zu interkulturellen Kompetenzen bereits in ihre Personalentwicklungsstrategien integriert, doch werden sie längst nicht in allen Behörden (flächendeckend) angeboten. So bestehen zwischen den Behörden und Einrichtungen der Bundesverwaltung deutliche Unterschiede bei der Förderung einer diversitätsbewussten Entwicklung durch entsprechende Fortbildungsmaßnahmen. Während in manchen von ihnen bereits zwei Drittel aller Beschäftigten an Fortbildungen zur Förderung von Diversität teilgenommen haben, gibt es umgekehrt auch Behörden, bei denen nur etwa ein Zehntel der Mitarbeitenden solche Fortbildungen bisher besucht hat (Abbildung 22).

Für alle Behörden gilt: Führungskräfte im höheren Dienst haben zu einem meist deutlich höheren Anteil als die Beschäftigten insgesamt an Fortbildungen zur Förderung von Vielfalt teilgenommen.

In mehr als der Hälfte aller Behörden haben über 50 Prozent aller Führungskräfte im höheren Dienst Fortbildungen zur Förderung von Vielfalt besucht. Tendenziell weisen Behörden mit einer größeren Zahl an Beschäftigten und einem höheren Anteil von Beschäftigten im höheren Dienst eine durchschnittlich höhere Teilnahmequote ihrer Beschäftigten auf. Die Ergebnisse des DuCS 2024 verdeutlichen aber auch, dass Behörden die diversitätsbewusste Entwicklung durch entsprechende Fortbildungen bewusst fördern können. So zeigen tiefer gehende Analysen, dass Beschäftigte in Behörden, die sich dem Wert von Diversität für ihre Organisation durch die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ verpflichtet haben, zu einem statistisch signifikant höheren Anteil Fortbildungen zur Förderung von Vielfalt besucht haben. Zusätzlich zeigt sich, dass in Behörden mit einem differenzierten Angebot an Fortbildungen für verschiedene Gruppen von Beschäftigten auch der Anteil von Beschäftigten deutlich höher ist, die an Fortbildungen zu interkulturellen Kompetenzen oder Diversitytrainings bereits teilgenommen haben. Ein entsprechendes Angebot kann hier offensichtlich die Nachfrage der Beschäftigten positiv beeinflussen.

Abbildung 22: Besuch von Fortbildungen zur Förderung von Diversität nach Behörden (in Prozent)



**Lesebeispiel:** Jeder Balken steht für eine Behörde und zeigt den Anteil der Beschäftigten an, die an mindestens einer Fortbildung zur Förderung von Diversität teilgenommen haben. In der Behörde mit dem höchsten Anteil haben 65,7 Prozent der Beschäftigten an einer Fortbildung teilgenommen. Die schwarze Linie hebt den Gesamtanteil der Beschäftigten hervor, die innerhalb der Bundesverwaltung mindestens an einer Fortbildung zur Förderung von Diversität teilgenommen haben (27,2 Prozent).

**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

## Handlungsbedarfe und Maßnahmen zur Förderung von Diversität aus Sicht der Beschäftigten der Bundesverwaltung

Die Förderung von Vielfalt und der Abbau von Diskriminierung sind zentrale Bestandteile einer diversitätsbewussten Behördenentwicklung. Neben dem Diversitätsklima geben daher auch die Einschätzungen der Beschäftigten zu Handlungsbedarfen zur Förderung von Diversität Auskunft über das Diversitätsmanagement von Organisationen. Im Rahmen des „Diversität und Chancengleichheit Survey 2024“ (DuCS 2024) wurden die Beschäftigten der Bundesverwaltung gefragt, wie sie den Handlungsbedarf zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung in ihrer Behörde für bestimmte Vielfaltsmerkmale einschätzen. Zudem sollten die Beschäftigten Auskunft darüber geben, welche Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Diversität ihrer Ansicht nach ausgebaut werden sollten.

### 9.1 Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte sehen größeren Handlungsbedarf zur Förderung von Diversität

Von allen Beschäftigten in der Bundesverwaltung sehen 44,3 Prozent in mindestens einer Diversitätsdimension einen hohen oder sehr hohen Handlungsbedarf zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung in ihrer Behörde. Der Handlungsbedarf wird in den einzelnen Bereichen allerdings sehr unterschiedlich beurteilt: Mehr als ein Viertel der Beschäftigten der Bundesverwaltung

(27,6 Prozent) sieht Handlungsbedarf zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung im Bereich der familiären Verpflichtungen und Fürsorgepflichten. Mit einigem Abstand folgen die Bereiche Behinderung und geistige oder körperliche Erkrankung (20,6 Prozent), ethnische Herkunft und rassistische Zuschreibung (19,5 Prozent), Geschlecht und Geschlechtsidentität (19,1 Prozent), Hautfarbe (18,4 Prozent), Alter (17,9 Prozent) sowie Religion und Weltanschauung (11,5 Prozent).

Vergleicht man die verschiedenen Beschäftigtengruppen, zeigen sich sehr deutliche Unterschiede je nach Einwanderungsgeschichte (*Abbildung 23*): Die Nachkommen eingewanderter Eltern sehen in sämtlichen Bereichen den deutlichsten Handlungsbedarf zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung, gefolgt von Eingewanderten – zum Teil mit deutlichem Abstand. Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte sehen in allen betrachteten Bereichen am seltensten Handlungsbedarf. Beschäftigte mit einseitiger Einwanderungsgeschichte befinden sich mit ihrer Einschätzung zwischen ihren eingewanderten Kolleginnen und Kollegen und jenen ohne Einwanderungsgeschichte.

Darüber hinaus zeigen sich zwischen den Beschäftigtengruppen Unterschiede bei der Beurteilung der Dringlichkeit des Handlungsbedarfs für verschiedene Vielfaltsmerkmale. Die Nachkommen von nach Deutschland eingewanderten Eltern sowie selbst Eingewanderte sehen den größten Handlungsbedarf zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung im Bereich ethnischer und rassistischer Zuschreibung (40,7 Prozent bzw. 29,5 Prozent). Ihre Kolleginnen und Kollegen mit

einseitiger Einwanderungsgeschichte sowie jene ohne Einwanderungsgeschichte sehen den größten Handlungsbedarf im Bereich der familiären Verpflichtungen und Fürsorgepflichten (30,8 Prozent bzw. 26,7 Prozent).

Beschäftigte, die von Maßnahmen zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung persönlich eher betroffen sind, sehen deutlich häufiger entsprechende Handlungsbedarfe, während diejenigen, die eher nicht von entsprechenden Maßnahmen betroffen sind, weniger Grund für entsprechende

Maßnahmen sehen. Vergleicht man die Zustimmungswerte von Beschäftigten, die nach eigener Einschätzung in den vergangenen zwei Jahren von Diskriminierung im Arbeitskontext betroffen waren, mit den Werten von jenen, die dies nicht waren, zeigt sich: Erstere sehen in sämtlichen Bereichen deutlich höhere Handlungsbedarfe. Wie zuvor gezeigt wurde, geben insbesondere Nachkommen von Eingewanderten sowie Eingewanderte, aber auch Beschäftigte mit einseitiger Einwanderungsgeschichte häufiger an, von Diskriminierung im Arbeitskontext betroffen zu sein (siehe hierzu auch Kapitel 5).

**Abbildung 23: Handlungsbedarfe zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung in der Bundesverwaltung aus Sicht der Beschäftigten (in Prozent)**



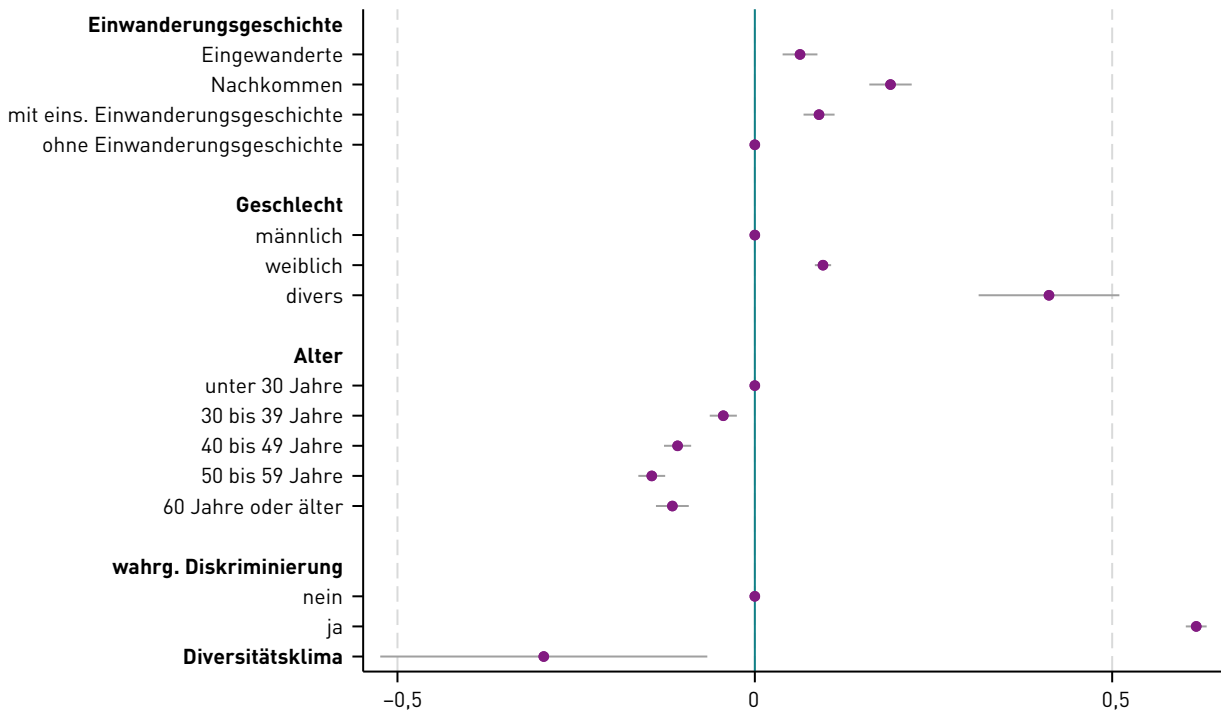
**Lesebeispiel:** Die Abbildung zeigt differenziert nach Beschäftigtengruppen, wie häufig die Beschäftigten angeben, dass der Handlungsbedarf zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung in einem Bereich „hoch“ oder „sehr hoch“ sei. 40,7 Prozent der Nachkommen sehen einen Handlungsbedarf im Bereich der ethnischen Herkunft.

**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

Tiefer gehende Analysen bestätigen die deskriptiven Befunde: Beschäftigte, die angeben, sich in den vergangenen zwei Jahren im Arbeitskontext diskriminiert gefühlt zu haben, sehen eher Handlungsbedarfe zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung als Beschäftigte, die nicht angeben, von Diskriminierung betroffen gewesen zu sein (Abbildung 24). Zudem sehen Eingewanderte und Nachkommen eingewanderter Eltern sowie Frauen

Diversität und zum Abbau von Diskriminierung als Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte bzw. Männer. Ältere Beschäftigte hingegen sehen seltener Handlungsbedarfe zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung als Beschäftigte unter 30 Jahren. Zudem empfinden Beschäftigte in Behörden, die ein positiveres Diversitätsklima aufweisen, seltener Handlungsbedarfe zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung.

**Abbildung 24: Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Beschäftigten und ihrer Einschätzung zu Handlungsbedarfen zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung in der Bundesverwaltung**



**Anmerkung:** Zentrale Ergebnisse hierarchisch linearer Regressionen zu den Individual- und Kontexteffekten auf die Einschätzung der Beschäftigten zu Handlungsbedarfen zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung (Summenindex der Einschätzung des Handlungsbedarfs auf einer jeweils fünfstufigen Skala von „sehr gering“ bis „sehr hoch“ bei den Diversitätsmerkmalen Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, familiäre Verpflichtung, Geschlecht[sidentität], Hautfarbe, Religion). Dargestellt sind Regressionskoeffizienten sowie 95-Prozent-Konfidenzintervalle. Es wurde nach Behördengröße und Behördenzugehörigkeit kontrolliert (nicht dargestellt).

**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

## 9.2 Hohe Zustimmung zu Maßnahmen zur Förderung von Diversität

Der Ausbau verschiedener Maßnahmen zur Förderung von Diversität am Arbeitsplatz, zur Sichtbarkeit von Vielfalt oder zur gezielten Personalgewinnung findet unter den Beschäftigten der Bundesverwaltung eine deutliche Zustimmung. Viele Beschäftigte sehen einen Bedarf, Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Diversität in ihren Behörden und Einrichtungen auszubauen.

Den deutlichsten Ausbaubedarf zur Förderung von Diversität sehen die Beschäftigten der Bundesbehörden bei Austausch- und Vernetzungsangeboten. Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten gibt an, dass entsprechende Angebote eher oder voll und ganz ausgebaut werden sollten (55,8 Prozent). Dazu zählen u. a. Netzwerke oder selbst organisierte Strukturen von Beschäftigten, ihre Beteiligung an Personal- und oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen, die organisatorische und finanzielle Unterstützung von Netzwerktreffen oder die Möglichkeit, dienstliche Infrastruktur zu nutzen. Rund die Hälfte der Beschäftigten sieht auch mehr Bedarf an Personalgewinnungsmaßnahmen für mehr Vielfalt (48,9 Prozent). Dazu zählt u. a. die Berücksichtigung weiterer Dimensionen und Aspekte von Diversität, da in der Bundesverwaltung bislang im Wesentlichen die Dimensionen Geschlecht und Behinderung berücksichtigt werden. Zu entsprechenden Personalgewinnungsmaßnahmen zählen aber auch bestimmte Formulierungen in Stellenausschreibungen der Behörden, wonach beispielsweise Diversität und Chancengleichheit wichtige Bestandteile der Personalpolitik einer Behörde sind oder Vielfalt in der Behörde gelebt wird und daher Bewerbungen aller Menschen begrüßt werden. Andere Maßnahmen sind divers besetzte Kommissionen für die Auswahl von Bewerbenden oder die Berücksichtigung von Diversitätskompetenz als Kriterium der Personalauswahl. Auch in einer Diversitätsstudie im BMFSFJ wird dem Ausbau von Austausch- und Vernetzungsangeboten, aber auch von Personalgewinnungsmaßnahmen, die höchste Bedeutung zugemessen (Aikins u. a. 2024).

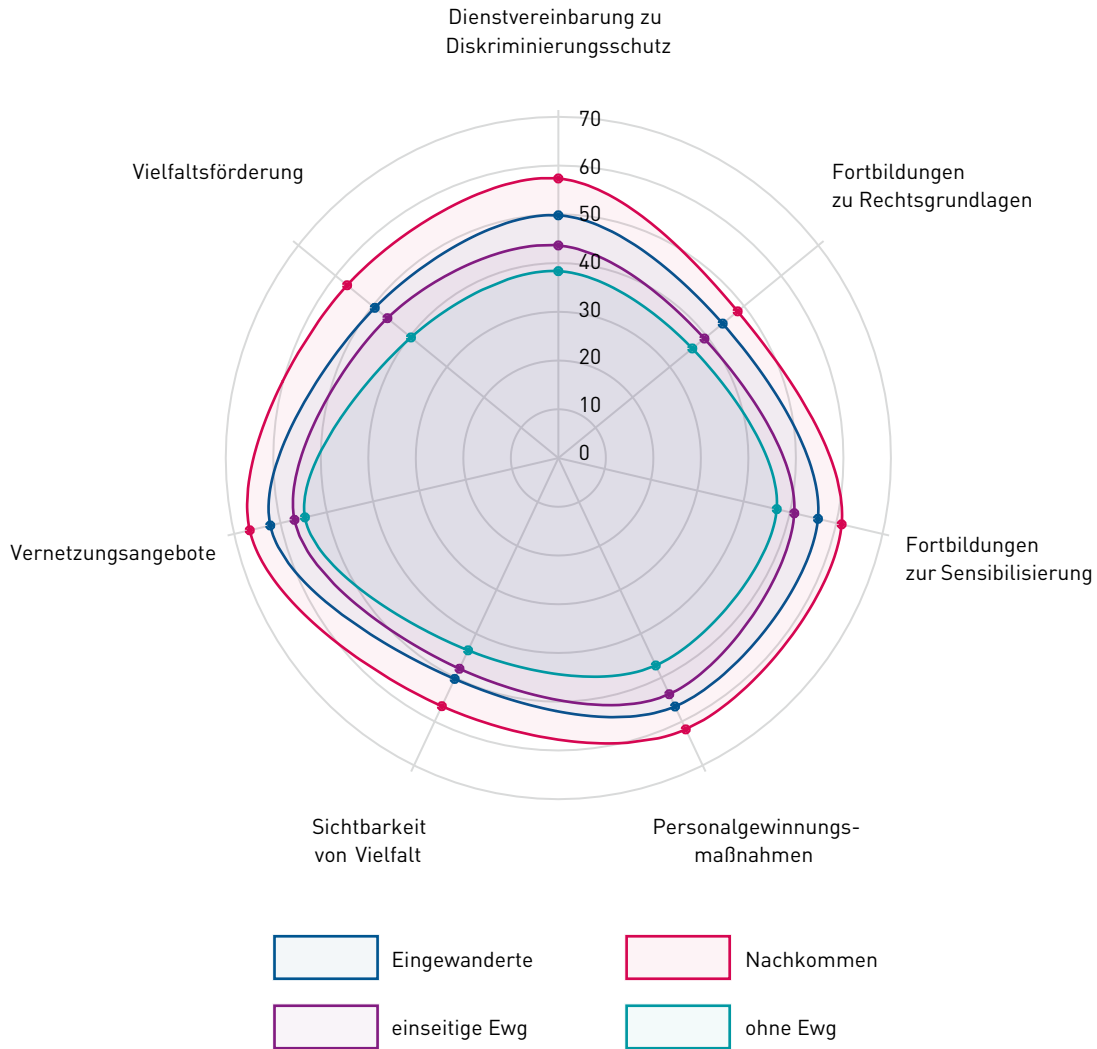
Ein großer Teil der Beschäftigten sieht auch einen hohen Bedarf an Fortbildungen zu Diversitätssensibilisierung, Diskriminierungsrisiken und interkulturellen Kompetenzen (48,5 Prozent). Diese umfassen u. a. Fortbildungen zu Diversitätskompetenzen

bzw. zu einzelnen Diskriminierungsrisiken (z. B. Behinderung bzw. Inklusion). Sie können zwar von Beschäftigten einzelner Behörden u. a. bei externen Anbietern oder der BAKöV besucht werden, es haben aber längst nicht die Beschäftigten aller Behörden Zugang zu entsprechenden Angeboten. Obwohl schon rund 27 Prozent der Beschäftigten an einer Fortbildung zur Förderung von Diversität teilgenommen haben (siehe hierzu auch *Kapitel 8*), scheinen die bestehenden Möglichkeiten zur Teilnahme an entsprechenden Fortbildungen noch nicht auszureichen.

An vierter und fünfter Stelle folgen Maßnahmen, um Diversität nach außen sichtbarer zu machen, z. B. in Form von Imagekampagnen (45,0 Prozent) und Maßnahmen zur Vielfaltsförderung am Arbeitsplatz (41,5 Prozent). Zu Letzteren zählen z. B. in einigen Behörden bereits bestehende Leitbilder, in denen Diversität oder der Schutz vor Diskriminierung adressiert werden, bzw. Richtlinien, Leitfäden oder andere Regularien, die die Vielfalt der Beschäftigten adressieren. Auch bei Dienstvereinbarungen zu Diskriminierungsschutz sieht ein beträchtlicher Anteil der Beschäftigten Ausbaubedarf (40,2 Prozent). Dazu zählen beispielsweise Dienstvereinbarungen, Richtlinien, Leitfäden oder andere Regularien für Verfahren bei Diskriminierungsbeschwerden (z. B. aufgrund von AGG-Merkmalen, Mobbing oder sexueller Belästigung). Bei Fortbildungen zu Rechtsgrundlagen für Diversität, z. B. zum AGG oder zum Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG), sehen mehr als ein Drittel der Beschäftigten Ausbaubedarf (37,3 Prozent). Letztere bietet die BAKöV an, aber z. B. auch eigene Bildungseinrichtungen einzelner oberster Bundesbehörden. Sie sind in einigen Behörden bereits für Führungskräfte verpflichtend, nicht aber für alle Beschäftigten.

Auch bei der Beurteilung spezifischer Maßnahmen zur Förderung von Diversität unterscheiden sich die einzelnen Beschäftigtengruppen (*Abbildung 25*). Die Nachkommen von Eingewanderten geben am häufigsten an, dass die verschiedenen Maßnahmen „eher“ oder „voll und ganz“ ausgebaut werden sollten. Danach folgen Eingewanderte sowie Beschäftigte mit einseitiger Einwanderungsgeschichte. Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte sehen im Vergleich mit den drei anderen Beschäftigtengruppen zwar weniger, aber ebenfalls deutliche Handlungsbedarfe in den einzelnen Bereichen.

**Abbildung 25: Ausbaubedarf von Maßnahmen zur Förderung von Diversität in der Bundesverwaltung aus Sicht der Beschäftigten (in Prozent)**



**Lesebeispiel:** Die Abbildung zeigt differenziert nach Beschäftigtengruppen, wie häufig die Beschäftigten angeben, dass bestimmte Maßnahmen und Angebote zur Förderung von Diversität „eher“ oder „voll und ganz“ ausgebaut werden sollten. 66,6 Prozent der Nachkommen sind der Ansicht, dass Vernetzungsangebote ausgebaut werden sollten.

**Quelle:** DuCS 2024, gewichtet, eigene Berechnungen.

# 10

## *Befunde und Handlungsfelder zur diversitätsbewussten Entwicklung von Behörden in der Bundesverwaltung*

Der Arbeitsmarkt in Deutschland befindet sich mitten im demografischen Wandel: Der Übergang der Generation der Babyboomer in den Ruhestand, verbunden mit der sinkenden Zahl von ins erwerbsfähige Alter nachrückenden Menschen, verschärft den Mangel an Fachkräften. Die wachsende Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte wird auch im öffentlichen Dienst zunehmend spürbar. Ein großer Teil der Beschäftigten der Bundesverwaltung ist in den vergangenen Jahren in den Ruhestand eingetreten, weitere Beschäftigte folgen sukzessive. Um den anstehenden Veränderungen gerecht zu werden und die Funktionsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung auch in Zukunft sicherzustellen, muss die Bundesverwaltung alle verfügbaren Potenziale unter Berücksichtigung der Bestenauslese nutzen. Eine diversitätsbewusste Entwicklung von Behörden kann dazu beitragen, ein breites Spektrum an potenziellen Bewerbenden anzusprechen. Insbesondere Gruppen, die bisher weniger vertreten sind – wie Menschen mit eigener oder familiärer Einwanderungsgeschichte – können besonders von der Förderung von Diversität und Teilhabe profitieren. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, Kenntnisse darüber zu haben, inwiefern die vielfältigen gesellschaftlichen Gruppen in der öffentlichen Verwaltung abgebildet sind. Der „Diversität und Chancengleichheit Survey 2024“ (DuCS 2024) liefert sowohl Informationen über die Teilhabe der Bevölkerung mit Einwanderungsgeschichte in den Behörden und Einrichtungen des öffentlichen Dienstes des Bundes im Vergleich zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter als auch zum

Umgang der Bundesverwaltung mit der Diversität ihres Personals. Mit dieser Wiederholungsbefragung besteht eine zuverlässige Datengrundlage für eine diversitätsbewusste Behördenentwicklung.

### *10.1 Weiterhin begrenztes Abbild der Vielfalt der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter trotz steigender migrationsbezogener Diversität in der Bundesverwaltung*

Rund 10 Prozent der Beschäftigten in der Bundesverwaltung haben eine Einwanderungsgeschichte. Insgesamt hat die migrationsbedingte Diversität in der Bundesverwaltung seit 2019 zugenommen. Dennoch hat sich die Repräsentationslücke – verstanden als die Differenz zwischen dem Anteil der Menschen mit familiärer Migrationserfahrung in der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und ihrem Anteil in der Bundesverwaltung – nicht verringert, sondern vergrößert. Grund hierfür ist, dass die migrationsbezogene Diversität in der Bevölkerung stärker steigt als in der Bundesverwaltung. Im Zuge des Generationswechsels bringen die neu eingestellten Beschäftigten eine höhere migrationsbezogene Diversität in die Bundesverwaltung ein, da sie in dieser Hinsicht eine größere Vielfalt aufweisen als die bereits länger in der Bundesverwaltung Beschäftigten. Doch auch unter den Neueingestellten ist der Anteil von Eingewanderten geringer als in der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Hingegen verringert sich die Repräsentationslücke für die Nachkommen von Eingewanderten langsam, da ihr Anteil an den Neueingestellten höher ist als der an der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter.

Die Attraktivität der Bundesverwaltung und ihre Konkurrenzfähigkeit im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte können mit einer diversitätsbewussten Entwicklung der Behörden weiter erhöht werden. Zielgruppenspezifische Werbemaßnahmen (z. B. die Ansprache bestimmter Bevölkerungsgruppen für die Absolvierung von Berufspraktika im Rahmen von Schule, Ausbildung und Studium sowie die Schaffung von Hospitationsmöglichkeiten), aber auch der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Behörden, z. B. darüber, wie der Anteil an Bewerbenden mit Einwanderungsgeschichte gefördert werden kann, können helfen, ein breiteres Spektrum an potenziellen Bewerbenden anzusprechen.

## *10.2 Geringe Ungleichheiten bei Erwerbssituation und Entwicklungschancen zwischen Beschäftigten mit und solchen ohne Einwanderungsgeschichte*

Die Erwerbssituation und die beruflichen Entwicklungen von Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte und solchen ohne Einwanderungsgeschichte in der Bundesverwaltung unterscheiden sich nur in geringem Maße. Insbesondere zwischen Eingewanderten und Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte bestehen kaum Unterschiede in der Wahrscheinlichkeit, im gehobenen und höheren Dienst beschäftigt zu sein. Nachkommen von Eingewanderten haben jedoch weiterhin eine geringere Wahrscheinlichkeit, im gehobenen und höheren Dienst beschäftigt zu sein. Bei Führungspositionen bestehen sowohl für Eingewanderte als auch für Nachkommen keine signifikanten Unterschiede zu Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte. Die geringen Unterschiede für Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte bei Beförderungen zeigen, dass bestehende Verfahren innerhalb der Bundesverwaltung helfen, Ungleichheiten zu reduzieren.

Mit Blick auf eine qualifikationsadäquate Beschäftigung zeigt sich allerdings: Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte haben eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit als Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte, formal für ihre Tätigkeit überqualifiziert zu sein. Dies bestätigt auch die subjektive Wahrnehmung der Beschäftigten. Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte berichten

signifikant häufiger als Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte, dass sie für ihre Tätigkeiten überqualifiziert sind. Damit bestehen einerseits bei den Beschäftigten noch Potenziale und Qualifikationen, die in der Bundesverwaltung noch nicht vollständig genutzt werden. Andererseits hat eine nicht qualifikationsadäquate Beschäftigung negative Auswirkungen auf das berufliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden und erhöht deren Absicht, den Arbeitgeber zu wechseln.

Die Beschäftigung von Menschen mit Einwanderungsgeschichte im öffentlichen Dienst des Bundes gilt es weiterhin wissenschaftlich fundiert zu beobachten. Im Rahmen einer diversitätsbewussten Behördenentwicklung können die Erkenntnisse über Unterschiede bei der beruflichen Platzierung dazu beitragen, Handlungsbedarfe zu adressieren. Insbesondere unter den Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte sollten die aufgrund nicht adäquater Beschäftigung noch ungenutzten Potenziale erschlossen werden. Dies kann sich auch positiv auf das Wohlbefinden der Beschäftigten auswirken. Dadurch können sich die Leistungsfähigkeit und Effizienz der Behörden weiter verbessern und lässt sich die Personalfuktuation verringern.

## *10.3 Höhere Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten mit Einwanderungsgeschichte trotz häufigerer Erfahrungen von Diskriminierung*

Neben objektiven Aspekten der Diversität und Chancengleichheit spielen auch die subjektiven Einschätzungen der Erwerbssituation eine wichtige Rolle für das berufliche Wohlbefinden. Dies betrifft z. B. die wahrgenommene Diskriminierung. Die Befunde des DuCS 2024 zeigen, dass Diskriminierung alle Gruppen von Beschäftigten betrifft. Jedoch berichten Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte deutlich häufiger von Diskriminierungserfahrungen als ihre Kolleginnen und Kollegen ohne Einwanderungsgeschichte. Unter den Eingewanderten sowie den Nachkommen berichtet jeweils rund ein Viertel von Diskriminierungserfahrungen, während von den Beschäftigten ohne Einwanderungsgeschichte nur knapp 16 Prozent angeben, in den letzten zwei Jahren solche Erfahrungen gemacht zu haben. Die Gründe für Diskriminierung sind vielfältig und häu-

fig nicht nur mit Aspekten migrationsbezogener Diversität verknüpft. So geben Beschäftigte unabhängig von der Einwanderungsgeschichte in weitgehend gleichem Maße an, alters- oder geschlechtsspezifische Diskriminierung erlebt zu haben. Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte berichten allerdings deutlich häufiger von Diskriminierung aufgrund der ethnischen Herkunft.

Neben den Diskriminierungserfahrungen stellen Arbeitszufriedenheit und Wechselabsichten zwei weitere subjektive Komponenten der individuellen Berufssituation dar. Trotz häufigerer Diskriminierungserfahrungen weisen Beschäftigte der Bundesverwaltung mit Einwanderungsgeschichte eine etwas höhere Arbeitszufriedenheit auf als Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte. Allerdings haben sie höhere Wechselabsichten als ihre Kolleginnen und Kollegen ohne Einwanderungsgeschichte. Dabei ist vor allem relevant, dass eine qualifikationsadäquate Beschäftigung, die wahrgenommenen Aufstiegschancen sowie die Unterstützung, die Beschäftigte von Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen erhalten, den größten Einfluss auf diese beiden Aspekte des beruflichen Wohlbefindens haben. Diese drei Bereiche der Beschäftigungssituation sind folglich die wichtigsten Stellschrauben, um Beschäftigte längerfristig an ihren Arbeitgeber zu binden und den Bestand an qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden zu sichern.

Angesichts dieser Befunde kommt den spezifischen Arbeitsbedingungen und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten eine zentrale Bedeutung für die Beschäftigungssituation in der Bundesverwaltung zu. Aufgrund der negativen Auswirkungen von Diskriminierungserfahrungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten sollte es ein zentrales Ziel der Personalentwicklung sein, mit gezielten Maßnahmen zur Antidiskriminierung präventiv vorzugehen. Dabei kann u. a. auf Erkenntnisse aus der Gleichstellungspolitik zurückgegriffen werden, um z. B. Diskriminierung aufgrund von ethnischer Herkunft oder Religion zu begegnen und zu verringern. Auch Führungskultur und motivations- oder identifikationsstiftende Aspekte spielen eine Rolle. So können beispielsweise Austausch- und Vernetzungsangebote die Beziehungen zwischen den Beschäftigten oder bestimmten Beschäftigtengruppen fördern und dazu beitragen, ein respektvolles und unterstützendes Arbeitsumfeld zu

schaffen. Auch Mentoringprogramme, berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten und gezielte Fördermaßnahmen können hilfreich sein. Sie können sich insbesondere positiv auf die Employability auswirken, also die Fähigkeit einer Person, nicht nur eine Anstellung zu finden, sondern auch im Beruf erfolgreich zu arbeiten und sich beruflich weiterzuentwickeln.

#### *10.4 Hoher Bedarf der Beschäftigten in der Bundesverwaltung an Angeboten und Maßnahmen des Diversitätsmanagements*

Das Diversitätsklima in der Bundesverwaltung, also die Beurteilung des Diversitätsmanagements der Behörden durch die Beschäftigten, ist seit 2019 weitgehend konstant geblieben. Geringfügige Verbesserungen sehen die Beschäftigten der Bundesverwaltung im Jahr 2024 in den Dimensionen „Intention“ und „Prozesse“. Demnach geben mehr Mitarbeitende an, dass die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Belegschaft als Gewinn gesehen werden und Beförderungen nach dem Leistungsprinzip erfolgen, als noch vor fünf Jahren. Weiterhin sehen die Beschäftigten der Bundesverwaltung Handlungsbedarf zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung in ihrer Behörde. Allerdings zeigen sich dabei deutliche Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen. Zum einen sehen Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte größeren Handlungsbedarf. Zum anderen priorisieren sie andere Bereiche als ihre Kolleginnen und Kollegen ohne Einwanderungsgeschichte. So sehen die Nachkommen von nach Deutschland eingewanderten Eltern sowie selbst Eingewanderte den größten Handlungsbedarf im Bereich ethnischer und rassistischer Zuschreibung (40,7 Prozent bzw. 29,5 Prozent). Beschäftigte ohne Einwanderungsgeschichte sehen hingegen den größten Handlungsbedarf im Bereich der familiären Verpflichtungen und Fürsorgepflichten (26,7 Prozent). Mit Blick auf das Diversitätsmanagement der Behörden sehen die Beschäftigten auch Bedarf am Ausbau von Maßnahmen zur Förderung von Diversität und zum Abbau von Diskriminierung. Die Bereitschaft der Beschäftigten, Angebote des Diversitätsmanagements zu nutzen, zeigt sich sowohl in der Teilnahme an den bestehenden Angeboten als auch darin,

dass ein großer Teil sich einen Ausbau entsprechender Maßnahmen wünscht. Den deutlichsten Bedarf sehen alle Beschäftigtengruppen beim Ausbau von Austausch- und Vernetzungsangeboten, Personalgewinnungsmaßnahmen für mehr Vielfalt sowie Fortbildungen zu Diversitätssensibilisierung, Diskriminierungsrisiken und interkulturellen Kompetenzen. Die Bedeutung von Maßnahmen des Diversitätsmanagements für eine zunehmend diverse Bundesverwaltung wird aber auch dadurch deutlich, dass Beschäftigte mit Einwanderungsgeschichte den Ausbau solcher Maßnahmen sehr viel deutlicher fordern.

Da auch ein aktives Diversitätsmanagement und ein positiver Umgang des Arbeitgebers mit Diversität positive Auswirkungen auf die Beschäftigten sowie die Leistungsfähigkeit und den Erfolg der Behörden der Bundesverwaltung haben können, sollten Diversitätsprogramme aber nicht nur formale Richtlinien umfassen, sondern auch darauf abzielen, ein diversitätsbewusstes Arbeitsklima zu schaffen (McKay/Avery 2015; Perry/Li 2019; Ette u. a. 2021). Dies könnte z. B. durch Trainings zur Diversitätssensibilisierung oder die Einführung von Diversitätsbeauftragten erreicht werden. Maßnahmen des Diversitätsmanagements sollten zudem noch mehr in den Strukturen der öffentlichen Verwaltung verankert werden. So könnten beispielsweise Fortbildungen zu Diversitätssensibilisierung, Diskriminierungsrisiken und interkulturellen Kompetenzen in größerem Umfang und flächendeckend für alle interessierten Beschäftigten angeboten werden. Um die Wirksamkeit von interkulturellen Trainings und Diversitätsschulungen zu erhöhen, sollten diese zudem auf die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Behörde zugeschnitten sein. Gleichzeitig sollte die Effektivität solcher Maßnahmen durch regelmäßige Evaluationen überprüft werden. Erste Studien auch für den deutschen Kontext hierzu liegen bereits vor (Dudek/Hagelskamp 2024).

## Abkürzungsverzeichnis

AA	Auswärtiges Amt
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BAFzA	Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben
BAköV	Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
BALM	Bundesamt für Logistik und Mobilität (bis 2023: Bundesamt für Güterverkehr, BAG)
BAM	Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BArch	Bundesarchiv
BAS	Bundesamt für Soziale Sicherung (bis 2019: Bundesversicherungsamt, BVAmt)
BASE	Bundesamt für die Sicherheit der nuklearen Entsorgung (bis 2020: Bundesamt für kerntechnische Entsorgungssicherheit, BfE)
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BAV	Bundesanstalt für Verwaltungsdienstleistungen
BAW	Bundesanstalt für Wasserbau
BBK	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
BBk	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BDBOS	Bundesanstalt für den Digitalfunk der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben
BfAA	Bundesamt für Auswärtige Angelegenheiten (seit 2021)
BfArM	Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte
BPA	Presse- und Informationsamt der Bundesregierung
BfG	Bundesanstalt für Gewässerkunde
BfJ	Bundesamt für Justiz
BfN	Bundesamt für Naturschutz
BfR	Bundesinstitut für Risikobewertung
BfS	Bundesamt für Strahlenschutz
BfV	Bundesamt für Verfassungsschutz
BGH	Bundesgerichtshof
BGleiG	Bundesgleichstellungsgesetz
BGR	Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe
BiB	Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
BKA	Bundeskriminalamt
BKAmt	Bundeskanzleramt

BKartA	Bundeskartellamt
BKM	Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMDV	Bundesministerium für Digitales und Verkehr
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
BMI	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
BMJ	Bundesministerium der Justiz
BMUV	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
BMVg	Bundesministerium der Verteidigung
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
BMWSB	Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BND	Bundesnachrichtendienst
BNetzA	Bundesnetzagentur
BPOL	Bundespolizei
BRH	Bundesrechnungshof
BSH	Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
BT	Deutscher Bundestag
BVA	Bundesverwaltungsamt
BVL	Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit
BZSt	Bundeszentralamt für Steuern
COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionnaire
DAI	Deutsches Archäologisches Institut
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
DuCS	Diversität und Chancengleichheit Survey
DWD	Deutscher Wetterdienst
EBA	Eisenbahn-Bundesamt
Ewg	Einwanderungsgeschichte
FBA	Fernstraßen-Bundesamt
FLI	Friedrich-Loeffler-Institut

HSBund	Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung
ITZBund	Informationstechnikzentrum Bund
JKI	Julius Kühn-Institut
LBA	Luftfahrt-Bundesamt
LPP	Linked Personnel Panel
MRI	Max Rubner-Institut, Bundesforschungsinstitut für Ernährung und Lebensmittel
MZ 2023	Mikrozensus 2023
NAP-I	Nationaler Aktionsplan Integration
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PEI	Paul-Ehrlich-Institut
PTB	Physikalisch-Technische Bundesanstalt
RKI	Robert Koch-Institut
SOEP	Sozio-oekonomisches Panel
StBA	Statistisches Bundesamt
Thünen	Johann Heinrich von Thünen-Institut
THW	Technisches Hilfswerk
UBA	Umweltbundesamt
WSV	Wasserstraßen- und Schifffahrtsverwaltung des Bundes
Zoll	Zollverwaltung

## Literatur

- Aikins, Joshua Kwesi u. a.* 2024: Diversität in der Bundesverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). [[https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user\\_upload/Demo\\_FIS/publikation\\_pdf/FA-6171.pdf](https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-6171.pdf)].
- Arnu, Hannah; Zajak, Sabrina; Gräfe-Geusch, Annett* 2023: Wie kommt die Vielfalt ins Amt? Diversitätsgestaltung im Bewerbungsprozess. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). [[https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user\\_upload/Demo\\_FIS/publikation\\_pdf/FA-5559.pdf](https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5559.pdf)].
- Artelt, Cordula; Sixt, Michaela* 2023: The National Educational Panel Study (NEPS)—Framework, Design, and Research Potential. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 26,2: 277–298. [<https://doi.org/10.1007/s11618-023-01156-w>].
- Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration* 2024: Teilhabe in der Einwanderungsgesellschaft. Ein wissenschaftsbasierter und indikatorengestützter Lagebericht zum Stand der Integration in Deutschland. Berlin. [<https://www.integrationsbeauftragte.de/resource/blob/2196306/2330834/c9c424884ff0c8c109c13aae3e8f0d3a/2025-01-17-14-integrationsbericht-neu-data.pdf?download=1>].
- Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration* 2021: Nationaler Aktionsplan Integration: Bericht zum Themenforum „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“. Berlin.
- Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung* 2021: Kulturelle Diversität und Chancengleichheit in der Bundesverwaltung. Ergebnisse der ersten gemeinsamen Beschäftigtenbefragung der Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des Bundes. Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. [[https://www.bib.bund.de/Publikation/2020/pdf/Kulturelle-Diversitaet-und-Chancengleichheit-in-der-Bundesverwaltung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bib.bund.de/Publikation/2020/pdf/Kulturelle-Diversitaet-und-Chancengleichheit-in-der-Bundesverwaltung.pdf?__blob=publicationFile&v=2)].
- Beigang, Steffen u. a.* 2016: Diskriminierungserfahrungen in Deutschland. Erste Ergebnisse einer repräsentativen Erhebung und einer Betroffenenbefragung. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. [[https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise\\_diskriminierungserfahrungen\\_in\\_deutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_diskriminierungserfahrungen_in_deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=8)].
- Bishu, Sebawit G.; Kennedy, Alexis R.* 2020: Trends and Gaps: A Meta-Review of Representative Bureaucracy. In: Review of Public Personnel Administration 40,4: 559–588. [<https://doi.org/10.1177/0734371X19830154>].
- Brady, Grant M. u. a.* 2025: The Consequences of Age Discrimination via Perceived Work Ability: Downstream Effects on Well-Being, Performance, and Motivation. In: Human Resource Management 64,1: 247–264. [<https://doi.org/10.1002/hrm.22260>].
- Bühmann, Andrea D.; Schönwälder, Karen* 2017: Public Organisations and Diversity: Approaches to an Under-researched Topic. In: Journal of Ethnic and Migration Studies 43,10: 1635–1643. [<https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1293588>].
- Burr, Hermann u. a.* 2019: The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. In: Safety and Health at Work 10,4: 482–503. [<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>].
- Cantarelli, Paola; Belardinelli, Paolo; Belle, Nicola* 2016: A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. In: Review of Public Personnel Administration 36,2: 115–144. [<https://doi.org/10.1177/0734371X15578534>].
- Chung, Yunhyung u. a.* 2015: Cracking but Not Breaking: Joint Effects of Faultline Strength and Diversity Climate on Loyal Behavior. In: Academy of Management Journal 58,5: 1495–1515. [<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0829>].
- dbb* 2024: Personalmangel im öffentlichen Dienst. Berlin: dbb beamtenbund und tarifunion. [[https://www.dbb.de/fileadmin/user\\_upload/globale\\_elemente/pdfs/2024/240904\\_dbb\\_Personalbedarfe\\_o\\_\\_D.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2024/240904_dbb_Personalbedarfe_o__D.pdf)].
- Destatis* 2024a: Mikrozensus – Bevölkerung nach Einwanderungsgeschichte. Erstergebnisse 2023. Wiesbaden.
- Destatis* 2024b: Mikrozensus – Bevölkerung nach Migrationshintergrund. Erstergebnisse 2023. Wiesbaden.
- Destatis* 2023: Hintergrundpapier für die Veröffentlichung von Ergebnissen zur Bevölkerung nach Einwanderungsgeschichte. Wiesbaden.
- Die Bundesregierung* 2025: Gemeinsam für mehr Vielfalt in der Bundesverwaltung. Ganzheitliche Diversitätsstrategie der Bundesregierung. Berlin.
- DiTomaso, Nancy; Post, Corinne; Parks-Yancy, Rochelle* 2007: Workforce Diversity and Inequality: Power, Status, and Numbers. In: Annual Review of Sociology 33,1: 473–501. [<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131805>].
- Dobbin, Frank; Kalev, Alexandra* 2022: Getting to Diversity. What works and what doesn't. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press.

*Dudek, Sonja; Hagelskamp, Carolin* 2024: Diversity-Schulungen nachhaltig gestalten: Ergebnisse einer Studie in der Berliner Verwaltung. In: Schweizerische Fachzeitschrift für Weiterbildung: 105–116.

*Emmer, Christine; Dorn, Julia; Mata, Jutta* 2024: The Immediate Effect of Discrimination on Mental Health: A Meta-Analytic Review of the Causal Evidence. In: *Psychological Bulletin* 150,3: 215–252. [<https://doi.org/10.1037/bul0000419>].

*Ette, Andreas u. a. (Hrsg.)* 2021: Kulturelle Vielfalt der öffentlichen Verwaltung: Repräsentation, Wahrnehmung und Konsequenzen von Diversität. Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft Band 55. Opladen: Verlag Barbara Budrich. [<https://shop.budrich.de/wp-content/uploads/2021/06/9783847417330.pdf>].

*Ette, Andreas; Spieß, C. Katharina* 2024: Demografischer Wandel in Deutschland: Herausforderungen und Ansatzpunkte für die Personalpolitik des öffentlichen Dienstes. In: Bernnat, Rainer; Halsch, Volker (Hrsg.): Strategien für eine starke Verwaltung. Best Practices und Maßnahmen, um die Fachkräftelücke zu schließen. Freiburg: Haufe: 19–36.

*Ette, Andreas; Weinmann, Martin* 2022: Diversität in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Erklärungsfaktoren der Repräsentation von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund in Bundesbehörden. In: *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 15,2. [<https://elibrary.utb.de/doi/epdf/10.3224/dms.v15i2.04>].

*Fachkommission* 2020: Gemeinsam die Einwanderungsgesellschaft gestalten. Bericht der Fachkommission der Bundesregierung zu den Rahmenbedingungen der Integrationsfähigkeit. Berlin. [[https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav\\_2025.pdf2](https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav_2025.pdf2)].

*Färber, Gisela* 2021: Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes. Band 300. Speyerer Forschungsbericht. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.

*Goebel, Jan u. a.* 2019: The German Socio-Economic Panel (SOEP). In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 239,2: 345–360. [<https://doi.org/10.1515/jbnst-2018-0022>].

*Gonzalez, Jorge A.; DeNisi, Angelo S.* 2009: Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. In: *Journal of Organizational Behavior* 30,1: 21–40. [<https://doi.org/10.1002/job.498>].

*Hur, Hyunkang; Abner, Gordon* 2024: What Makes Public Employees Want to Leave Their Job? A Meta-Analysis of Turnover Intention Predictors among Public Sector Employees. In: *Public Administration Review* 84,1: 115–142. [<https://doi.org/10.1111/puar.13601>].

*Jehn, Karen A.; Northcraft, Gregory B.; Neale, Margaret A.* 1999: Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. In: *Administrative Science Quarterly* 44,4: 741–763. [<https://doi.org/10.2307/2667054>].

*Kalter, Frank; Granato, Nadia* 2018: Migration und ethnische Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt. In: Abraham, Martin; Hinz, Thomas (Hrsg.): *Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde*. Wiesbaden: Springer VS: 355–387. [[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-02256-3\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-02256-3_10)].

*Kao, Grace; Tienda, Marta* 1995: Optimism and Achievement: The Educational Performance of Immigrant Youth. In: *Social Science Quarterly* 76,1: 1–19.

*Kellough, J. Edward* 1990: Integration in the Public Workplace. Determinants of Minority and Female Employment in Federal Agencies. In: *Public Administration Review* 50,5: 557–566. [<https://doi.org/10.2307/976786>].

*Kennedy, Brandy* 2014: Unraveling Representative Bureaucracy: A Systematic Analysis of the Literature. In: *Administration & Society* 46,4: 395–421. [<https://doi.org/10.1177/0095399712459724>].

*Koalitionsvertrag* 2025: Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 21. Legislaturperiode. Berlin.

*Kollmorgen, Raj; Vogel, Lars; Zajak, Sabrina (Hrsg.)* 2024: *Ferne Eliten: Die Unterrepräsentation von Ostdeutschen und Menschen mit Migrationshintergrund*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42492-3>].

*Lee, Geon; Benoit-Bryan, Jennifer; Johnson, Timothy P.* 2012: Survey Research in Public Administration: Assessing Mainstream Journals with a Total Survey Error Framework. In: *Public Administration Review* 72,1: 87–97. [<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02482.x>].

*Lee, Hyung-Woo; Robertson, Peter J.; Kim, Kitai* 2020: Determinants of Job Satisfaction Among U.S. Federal Employees: An Investigation of Racial and Gender Differences. In: *Public Personnel Management* 49,3: 336–366. [<https://doi.org/10.1177/0091026019869371>].

*Löwe, Paul Severin; Valet, Peter* 2023: Ist der öffentliche Dienst noch ein attraktiver Arbeitgeber? Veränderte Wahrnehmungen zu Jobsicherheit, langfristiger Beschäftigung und Karriereperspektiven von Beschäftigten im öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft von 1985 bis 2018. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 69,1: 1–30. [<https://doi.org/10.1515/zsr-2022-0105>].

*McKay, Patrick F.; Avery, Derek R.; Morris, Mark A.* 2009: A Tale of Two Climates: Diversity Climate from Subordinates' and Managers' Perspectives and Their Role in Store Unit Sales Performance. In: *Personnel Psychology* 62,4: 767–791. [<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01157.x>].

McKay, Patrick F.; Avery, Derek R. 2015: Diversity Climate in Organizations: Current Wisdom and Domains of Uncertainty. In: Buckley, M. Ronald; Wheeler, Anthony R.; Halbesleben, Jonathon R. B. (Hrsg.): Research in Personnel and Human Resources Management. Bradford: Emerald Group Publishing Limited: 192–233. [<https://doi.org/10.1108/S0742-730120150000033008>].

Nachmias, David; Rosenbloom, David H. 1973: Measuring Bureaucratic Representation and Integration. In: Public Administration Review 33,6: 590–597.

Naff, Katherine C.; Kellough, J. Edward 2003: Ensuring Employment Equity: Are Federal Diversity Programs Making a Difference? In: International Journal of Public Administration 26,12: 1307–1336. [<https://doi.org/10.1081/PAD-120024399>].

Next:Public 2022: Bleibebarmeter öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. Berlin: Next:Public GmbH. [[https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2024/12/Studie\\_Bleibebarmeter\\_Oeffentlicher\\_Dienst.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2024/12/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf)].

OECD 2017: Government at a Glance 2017. Paris: OECD Publishing. [[https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2017\\_gov\\_glance-2017-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2017_gov_glance-2017-en.html)].

Office of Personnel Management 2022a: Federal Employee Viewpoint Survey Results. Washington, D. C. [<https://www.opm.gov/fevs/reports/technical-reports/technical-report/technical-report/2022/2022-technical-report.pdf>].

Office of Personnel Management 2022b: Federal Employee Viewpoint Survey Results: Empowering employees – Inspiring change. Washington, D. C.

Perry, Elissa L.; Li, Aitong 2019: Diversity Climate in Organizations. Oxford Research Encyclopedia, Business and Management. Oxford, UK/New York: Oxford University Press. [<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.45>].

Pitts, David W.; Wise, Lois R. 2010: Workforce Diversity in the New Millennium: Prospects for Research. In: Review of Public Personnel Administration 30,1: 44–69. [<https://doi.org/10.1177/0734371X09351823>].

PwC Deutschland 2022: Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider:innen. Berlin. [<https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html>].

Reichard, Christoph; Röber, Manfred 2019: Ausbildung, Rekrutierung und Personalentwicklung. In: Veit, Sylvia; Reichard, Christoph; Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden: 395–405. [[https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7_35)].

Richter, David u. a. 2021: Pretest eines Fragenmoduls zu subjektiven Diskriminierungserfahrungen in der SOEP-Innovationsstichprobe 2020. SOEP Survey Papers no. 1077. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). [<https://hdl.handle.net/10419/248491>].

Ruf, Kevin u. a. 2020: A Unique Employer-Employee Study: the Linked Personnel Panel (LPP) – Design, Extensions and Research Potential. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 240,1: 133–145. [<https://doi.org/10.1515/jbnst-2018-0045>].

Vogel, Lars; Zajak, Sabrina 2020: Teilhabe ohne Teilnahme? Wie Ostdeutsche und Menschen mit Migrationshintergrund in der bundesdeutschen Elite vertreten sind. Berlin: Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM). [[https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user\\_upload/Demo\\_FIS/publikation\\_pdf/FA-5009.pdf](https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5009.pdf)].

Wang, Monica L. u. a. 2024: A Systematic Review of Diversity, Equity, and Inclusion and Antiracism Training Studies: Findings and Future Directions. In: Translational Behavioral Medicine 14,3: 156–171. [<https://doi.org/10.1093/tbm/ibad061>].

Weinmann, Martin; Straub, Sophie; Ette, Andreas 2025: Diversität und Chancengleichheit Survey 2024: Methodenbericht der Beschäftigtenbefragung zu migrationsbezogener Vielfalt in den Behörden und Einrichtungen im öffentlichen Dienst des Bundes. BiB.Data and Technical Reports 1/2025. Wiesbaden: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.

# Impressum

## Herausgeber

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB)  
Friedrich-Ebert-Allee 4  
65185 Wiesbaden  
Direktorin: Univ.-Prof. Dr. C. Katharina Spieß  
Telefon: 0611-752235  
E-Mail: [post@bib.bund.de](mailto:post@bib.bund.de)  
Internet: [www.bib.bund.de](http://www.bib.bund.de)

## Erschienen

Juni 2025

## Autorin und Autoren

Dr. Andreas Ette, Sophie Straub, Martin Weinmann  
Die Autorin und die Autoren sind erreichbar unter der nach folgendem Muster gebildeten E-Mail-Adresse:  
[vorname.nachname@bib.bund.de](mailto:vorname.nachname@bib.bund.de)

## Lektorat

Dr. Christian Fiedler, Britta Müller

## Grafiken

Dr. Asjad Naqvi

## Gestaltung

familie redlich AG – Agentur für Marken und Kommunikation  
KOMPAKTMEDIEN – Agentur für Kommunikation GmbH

## Bildnachweise

Titel: Adobe Stock/Lou W/peopleimages.com  
U2: Henning Schacht, Bundesregierung / Kugler

DOI: <https://doi.org/10.12765/bro-2025-02>  
URN: [urn:nbn:de:bib-bro-2025-02](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bib-bro-2025-02)  
ISSN: 2702-766X (Online)

Jeder Nachdruck und jede Vervielfältigung – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BiB).

Das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) ist eine Forschungseinrichtung im Geschäftsbereich des BMI.

Die Studie wurde finanziell gefördert von:



Bundesministerium  
des Innern

Die Beauftragte der Bundesregierung  
für Migration, Flüchtlinge und Integration  
Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus

Die Beauftragte  
der Bundesregierung  
für Ostdeutschland

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung der fördernden Institutionen als Zuwendungsgeber dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Verfasser die alleinige Verantwortung. Die fördernden Institutionen distanzieren sich ausdrücklich von allen Inhalten, die möglicherweise straf- oder haftungsrechtlich relevant sind.

X @bib\_bund  
M @bib\_bund  
@wisskomm.social