

2025

NEW WORK- BAROMETER

Prof. Dr. habil. Carsten C. Schermuly

Carla Rinne

Fried Wilsker

Dr. Matthias Meifert



personal.
magazin

p HR
pepper



INWOC
INSTITUTE FOR NEW
WORK AND COACHING

srh

INHALT

- 01** Das New Work-Barometer
- 02** Veröffentlichungen
- 03** Methodik
- 04** Stichprobe
- 05** Ergebnisse des stabilen Teils
- 06** Schwerpunktthema I:
Autoritäre Macht
- 07** Schwerpunktthema II:
Künstliche Intelligenz
- 08** Fazit
- 09** Literatur

01 DAS NEW WORK-BAROMETER

New Work ist ein alter Begriff. Er wurde in den achtziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts von Frithjof Bergmann in die Literatur eingeführt. Bergmann war nicht nur Philosophieprofessor, sondern hatte auch als Tellerwäscher, Preisboxer und Fließbandarbeiter gearbeitet. Vielleicht erklärt das sein Interesse an neuen Formen von Gesellschaft und der Rolle der Arbeit in dieser. Auslöser für Bergmanns Ideenwelt im Bereich New Work war eine Wirtschaftskrise und zwar die in der amerikanischen Automobilindustrie, die er aus nächster Nähe beobachten konnte. Heute steckt nicht nur die klassische amerikanische Automobilindustrie in der Krise, sondern auch die Deutsche. Der Wandel zur Elektromobilität wurde spät und zögerlich angegangen. Viele deutsche Hersteller kämpfen weiterhin mit hohen Produktionskosten und komplexen Lieferketten, während chinesische Wettbewerber effizienter und innovativer agieren. Gleichzeitig bremsen bürokratische Hürden und Fachkräftemangel die notwendige Transformation. Hinzu kommt, dass das Vertrauen der Kundinnen und Kunden durch Skandale und Qualitätsprobleme in den letzten Jahren gelitten hat.

Diese multiplen Krisentreiber werden im Jahr 2025 nicht versucht mit New Work, sondern eher mit harten Effizienzprogrammen und Führungsstilen zu heilen. Dazu kommt bei manchen Autoherstellern eine rigide Return-To-Office Politik. Dabei hat es in der Automobilindustrie nicht an Härte gemangelt.

Das New Work-Barometer (NWB) 2025 erscheint somit in einer Zeit, in der wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Veränderungen weiterhin mit hohem Tempo auf Organisationen einwirken. Ziel der Studie ist es, auf Basis von Daten ein klareres Bild davon zu zeichnen, wie der Begriff New Work im deutschsprachigen Raum verstanden wird und welche Initiativen und Maßnahmen Unternehmen unter diesem Schlagwort tatsächlich umsetzen. Damit möchte das Barometer einen Beitrag zur Orientierung für Wirtschaft, Politik und Wissenschaft leisten.

Durchgeführt wird das NWB vom Institute for New Work and Coaching (INWOC) der SRH University of Applied Sciences Heidelberg (Campus Berlin) in Zusammenarbeit mit dem Personalmagazin (Haufe) als Medienpartner sowie der HRpepper GmbH & Co. KGaA als Praxispartner. Jedes Jahr greift das Barometer neben wiederkehrenden Fragen zu Assoziationen, Praktiken und Entwicklungen von New Work ein zentrales Schwerpunktthema auf. So standen in den vergangenen Ausgaben u. a. die Umbenennung von XING zur New Work SE (2020), die Auswirkungen der Corona-pandemie (2021), Agilität (2022), Future Skills (2023) und Organisationsentwicklung sowie Homeoffice (2024) im Fokus. Das NWB 2025 richtet den Blick nun auf zwei besonders aktuelle Dimensionen: den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Kontext von Arbeit sowie die Rolle von Macht in Organisationen.

02 VERÖFFENTLICHUNGEN

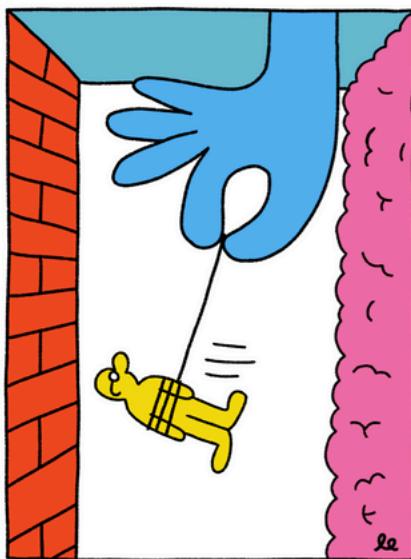
Der vorliegende Ergebnisbericht baut auf drei Veröffentlichungen auf, die bereits bei unseren Medienpartnern *Personalmagazin* und *Neues Lernen* erschienen sind. Diese Artikel wurden für den vorliegenden Bericht aufgegriffen und wie jedes Jahr teilweise übernommen. Ergänzt wird der NWB-Bericht durch weiterführende Analysen und zusätzliche Kapitel, die über die ursprünglichen Veröffentlichungen hinausgehen und ein umfassenderes Gesamtbild bieten. Es handelt sich um die folgenden Artikel:

- Schermuly, C. C., Wilsker, F.C. & Meifert, M. (2025). Autoritäre Führung im Rampenlicht. *Personalmagazin*, 09/25, 42-48.
- Schermuly, C. C., Rinne, C. & Meifert, M. (2025). Auf Sparflamme. *Neues Lernen*, 05/25, 68-74.
- Schermuly, C. C. & Rinne, C. (2025, 15. Juli). *New-Work-Barometer 2025: New Work lebt leiser weiter*. Haufe Personalmagazin.

https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-barometer-2025-new-work-lebt-leiser-weiter_80_656252.html

26

Schwerpunkt



Autoritäre Führung im Rampenlicht

Carsten C. Schermuly, Fried Wilsker und Matthias Meifert

Personalmagazin 09/25

68

Text: Carsten C. Schermuly, Carla Rinne und Matthias Meifert
Foto: Sebastian Mast / Connected Archives



Künstliche Intelligenz entwickelt sich rasant. Laut dem »New-Work-Barometer 2025« setzen viele Unternehmen KI zwar noch nicht flächendeckend ein. Sie erwarten aber, dass ihr Einsatz in den nächsten zwei Jahren stark zunimmt. Trotz der wachsenden Bedeutung tun Arbeitgeber wenig, um Mitarbeitende auf den Wandel vorzubereiten und emotionale Risiken abzufedern.

Interne Dokumente - 05/2025

03 METHODIK

Die Datenerhebung für das New Work-Barometer erfolgt jedes Jahr im Frühjahr, üblicherweise zwischen April und Mai, durch eine Online-Befragung von Praktiker:innen aus unterschiedlichen Organisationen. Den Teilnehmenden werden dabei sowohl verschiedene Verständnisse von New Work als auch eine Auswahl konkreter New Work-Praktiken zur Einschätzung vorgelegt.

Die Zusammenstellung der Praktiken berücksichtigt Dimensionen wie Struktur, Kultur und Führung sowie Methoden und Prozesse. Sie folgt jedoch keinem theoretischen Modell (vgl. Schermuly, 2020) und spiegelt auch nicht ein eigenes New Work-Verständnis der Autor:innen oder der beteiligten Praxispartner wider. Vielmehr basiert die Liste auf einem empirisch-induktiven Vorgehen: Sie wurde ursprünglich durch Expert:inneninterviews entwickelt und wird seither jährlich überprüft und angepasst. Praktiken, die sich in den Vorjahren als wenig bekannt erwiesen oder kaum mit New Work assoziiert wurden, entfallen in den folgenden Erhebungen. Ergänzt werden hingegen Praktiken, die aktuell in der Arbeitswelt der Befragten sichtbar sind und in diesem Kontext als relevant für New Work eingeschätzt werden.

Die Stichprobe wird jedes Jahr neu über die Netzwerke der SRH und der beteiligten Partnerorganisationen rekrutiert. Zielgruppe sind vor allem Personen in Funktionen mit spezifischem Wissen und Erfahrung zum Thema New Work in Organisationen, etwa Personalleiter:innen oder andere Führungskräfte. Darüber hinaus werden Teilnehmende der Vorjahre, sofern ihre Kontaktdaten vorliegen und sie einer erneuten Ansprache zugestimmt haben, erneut eingeladen.

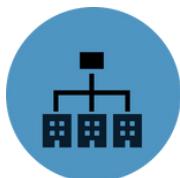
Bei der Auswertung ist zu beachten, dass sich die Zusammensetzung der Befragten jährlich verändert. Unterschiede in den Ergebnissen spiegeln daher nicht nur inhaltliche Entwicklungen wider, sondern können auch durch die jeweils neue Struktur der Stichprobe beeinflusst sein.

04 STICHPROBE

Zwischen Ende März und Mitte Mai 2025 beteiligten sich insgesamt 569 Organisationsvertreter:innen am Fragebogen des NWB. Die Rekrutierung erfolgte durch die SRH und ihre Partner. Und erstmals war auch die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) in die Teilnehmengewinnung eingebunden. Wir danken unseren Partnern sehr. Ohne sie wäre das Barometer nicht zu verwirklichen.

Die Zusammensetzung der NWB-Stichprobe variiert von Jahr zu Jahr. In diesem Jahr nahmen 22 Prozent der Befragten aus dem letzten Jahr erneut teil. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden stammte aus Deutschland (87 %), weitere sechs Prozent aus der Schweiz und fünf Prozent aus Österreich (sowie 2 % aus nicht deutschsprachigen Ländern). Trotz der Heterogenität der Teilnehmenden ist das Barometer nicht als repräsentativ zu interpretieren.

Branchen



Die Branchenverteilung ist breit gefächert: öffentliche Verwaltung (14 %), Beratungen (12 %), die IT-Branche (12 %), Sonstige (9 %), Industrie (9 %), Gesundheits- und Sozialwesen (9 %), Bildung (6 %), Finanzwesen (6 %), Handel (4 %), Energie und Wasserversorgung (4 %), Forschung und Entwicklung (4 %), Verkehr (3 %), verarbeitendes Gewerbe (3 %), Baugewerbe (2 %), Grundstücks- und Wohnungswesen (1 %), Tourismus und Freizeitwirtschaft (1 %).

Organisationsgröße



Wie im Vorjahr stammt der größte Anteil der Befragten aus kleinen und mittleren Unternehmen mit 2 bis 250 Beschäftigten (33 %). 29 Prozent arbeiten in Organisationen mit 1.001 bis 10.000 Beschäftigten, 14 Prozent in solchen mit mehr als 10.000 Beschäftigten; Selbstständige machen weniger als ein Prozent der Stichprobe aus.

Teilnehmende



49 Prozent der Befragten verfügen über Führungsverantwortung; darunter entfallen 40 Prozent auf HR-Funktionen, 18 Prozent auf Geschäftsführung/Vorstand und 42 Prozent auf sonstige Leitungsrollen. Insgesamt identifizierten sich 62 Prozent als weiblich, 37 Prozent als männlich und 0,5 Prozent als divers. Die Mehrheit der Teilnehmenden war zwischen 31 und 50 Jahre alt (59 %).

05 ERGEBNISSE

Wir erheben im New Work-Barometer kontinuierlich Daten mit denselben Fragen und Antwortmöglichkeiten, welche den festen und fortlaufenden Teil des NWB darstellen. Dies erlaubt es uns, unsere Daten mit denen aus Vorjahren zu vergleichen und Veränderungen sowie sich wiederholende Eindrücke abzubilden. Darüber hinaus entscheiden wir uns für einen oder mehrere Schwerpunkte, die uns

aus Forschungs- und Praxisperspektive interessieren und tiefer beleuchtet werden. Zunächst präsentieren wir Ihnen nun die Ergebnisse der festen Bestandteile des New Work-Barometers. Anschließend werden die Ergebnisse der beiden Schwerpunktthemen „Macht“ und „Künstliche Intelligenz“ präsentiert.



Verständnisse, Bedeutung & Zukunft von New Work



Mit New Work assoziierte Praktiken



Verbreitung von New Work-Praktiken



Zielsetzungen von New Work

VERSTÄNDNISSE VON NEW WORK

Die Teilnehmenden sollten wie in den Vorjahren angeben, wie stark sie verschiedenen Verständnissen von New Work zustimmen. Diese reichen von Frithjof Bergmanns ursprünglicher Definition des Begriffs bis zum Verständnis, dass es sich bei New Work um Homeoffice handelt. Folgende Verständnisse wurden den Teilnehmenden vorgelegt:

Die Teilnehmenden bewerteten auf einer siebenstufigen Skala (1 = „überhaupt nicht“ bis 7 = „voll und ganz“), wie gut die jeweiligen Definitionen zu ihrem persönlichen Verständnis von New Work passten.

| Verständnis | Definition |
|---|---|
| Bergmann | „New Work hat das Ziel, das gegenwärtige Lohnsystem zu überwinden. Menschen sollen der Arbeit nachgehen, die sie wirklich, wirklich wollen und mit technologischer Unterstützung Produkte selbst herstellen, die sie zum täglichen Leben brauchen.“ |
| New Work Charta | „Jenseits isolierter Maßnahmen und Einzelmethoden konzentriert sich die Essenz von New Work in fünf Prinzipien, die sich im unternehmerischen Alltag widerspiegeln: Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung.“ |
| Psychologisches Empowerment | „New Work sind verschiedene Maßnahmen, die zur Zielsetzung haben, das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden zu steigern; d.h. das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz.“ |
| Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie | „New Work beinhaltet vor allem Initiativen, die die Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie in Organisationen fördern. Durch New Work wird mobiles Arbeiten und Homeoffice in Organisationen ermöglicht.“ |

Die Ergebnisse (Abb. 1) zeigen über die Jahre überaus konstante Zustimmungsraten zu den vier Perspektiven – trotz wechselnder Stichproben. Bergmanns Vorstellung, der zufolge Menschen der Arbeit nachgehen sollten, die sie wirklich, wirklich wollen bleibt weiter abgeschlagen (Mittelwert $M = 3,53$). Das Verständnis, dass unter New Work Initiativen verstanden werden, die das mobile Arbeiten und Homeoffice ermöglichen, liegt im Mittelfeld $M = 4,79$). Dieses Verständnis wurde erst 2021 in der Befragung ergänzt, da diese Interpretation von New Work vorher nicht üblich war.

Das Verständnis der New Work-Charta mit den Prinzipien Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung bleibt bei einer hohen Zustimmung ($M = 5,67$). Auf Platz eins bleibt wie im Vorjahr das Verständnis, dass New Work psychologisches Empowerment fördern sollte ($M = 5,86$).

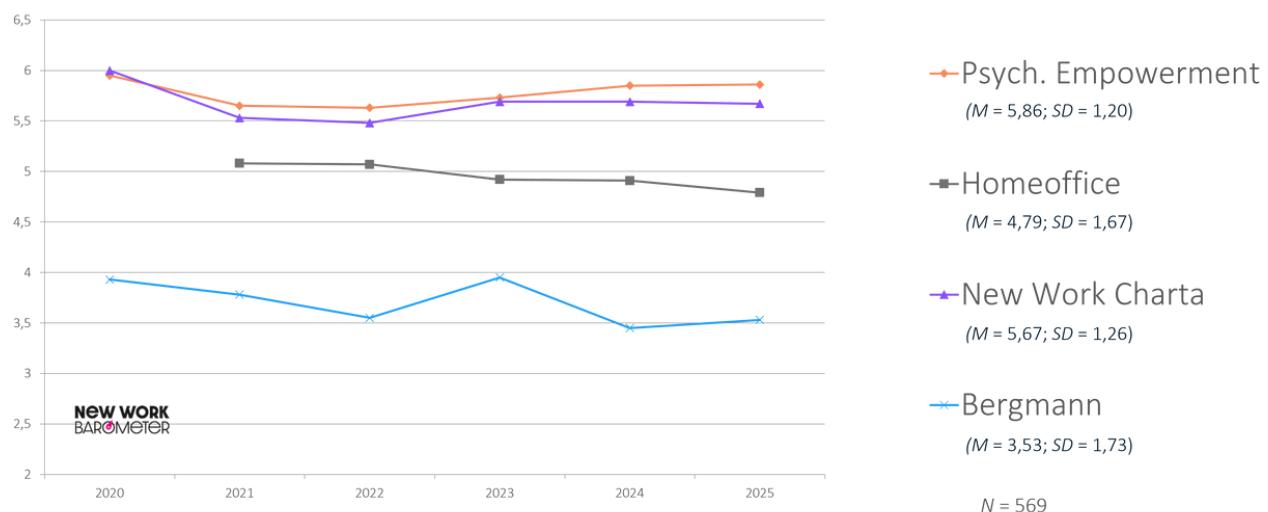
Psychologisches Empowerment nach Spreitzer (1995) umfasst vier Facetten: Kompetenz, Selbstbestimmung, Einfluss und Sinn.

BEDEUTUNG UND ZUKUNFT VON NEW WORK

Wir befragen die Teilnehmenden in jedem Jahr, wie sie die Bedeutung von New Work in den nächsten drei Jahren einschätzen. So erhalten wir kontinuierlich Daten zur Entwicklung des Begriffes und den damit einhergehenden Praktiken in Organisationen des deutschsprachigen Raums für die nahe Zukunft. Im Vorjahr sah eine deutliche Mehrheit von 80,9 Prozent der Befragten New Work im Aufwind.

Nun erwarten nur noch 66,3 Prozent einen deutlichen Bedeutungszuwachs in den kommenden drei Jahren. 21,3 Prozent rechnen mit sinkender, 12,5 Prozent mit gleichbleibender Relevanz. Die Einschätzung bleibt also insgesamt positiv, fällt jedoch deutlich verhaltender aus als 2024. New Work breitet sich aus Sicht der meisten Teilnehmenden weiter aus – bei nachlassendem Enthusiasmus.

Abb. 1: Verschiedene Verständnisse von New Work in den Jahren 2020–2025



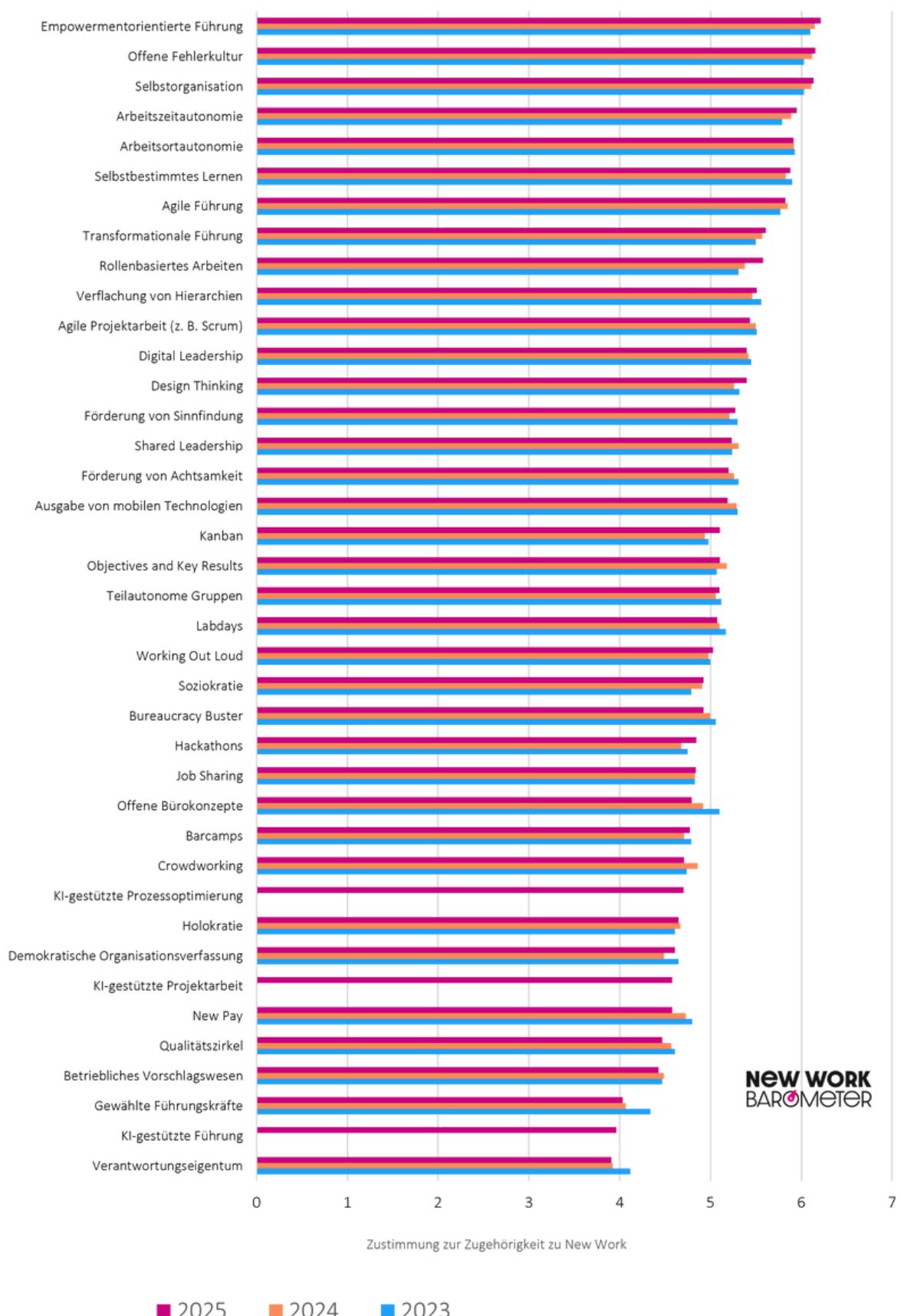
MIT NEW WORK ASSOZIIERTE PRAKTIKEN

Auch wenn der New Work-Trend vor allem in den Medien etwas nachzulassen scheint, so sehen wir in unseren Daten weiterhin einen Bedeutungszuwachs von New Work. Daher untersuchen wir weiterhin die Praktiken, die besonders mit New Work in Verbindung gebracht werden. Dazu sollen die Teilnehmenden aus einer Liste an Praktiken angeben, wie stark sie verschiedene Praktiken mit New Work verbinden. Die Liste der Praktiken ist über die Jahre gewachsen. Neue Praktiken kamen hinzu, wenn sie häufiger von Teilnehmenden genannt wurden oder aus Forschungssicht an Relevanz gewinnen.

Auch hier bleibt das Bild konstant: Die drei Spitzenreiter, die Befragte am stärksten mit New Work assoziieren, sind nach wie vor empowermentorientierte Führung, offene Fehlerkultur und Selbstorganisation (Abb. 2). Neu hinzugekommen sind drei KI-Praktiken: KI-gestützte Prozessoptimierung, Projektarbeit und Führung. Sie landen im Vergleich auf den hinteren Plätzen.

Die Teilnehmenden bewerteten auf einer Likertskala (1 = „überhaupt nicht“ bis 7 = „voll und ganz“), inwiefern die Praktiken aus ihrer Sicht zu New Work gehörten.

Abb. 2: Mit New Work assoziierte Praktiken (2023-2025)

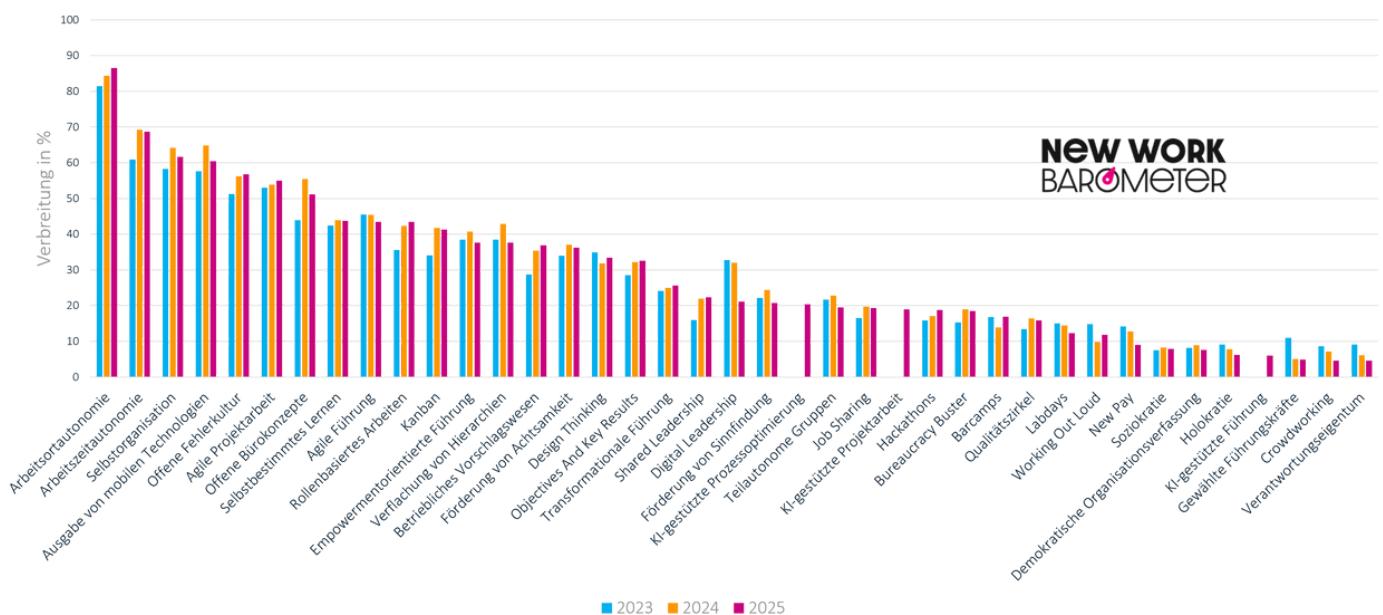


Anmerkung. Mittelwerte zur Frage, inwiefern die genannten Praktiken zu New Work gehören.
N = 569 in 2025.

VERBREITUNG VON NEW WORK-PRAKTIKEN

Im New Work-Barometer analysieren wir jährlich, wie verbreitet diese Praktiken in den teilnehmenden Organisationen sind, entweder in deren eigener Arbeitspraxis oder bei Beratungen als Teil des Beratungspotfolios. Abbildung 3 zeigt, wie sich die Verbreitung der Praktiken in den letzten drei Jahren entwickelt hat. Auf dem ersten Platz steht wie in den Vorjahren das Thema Arbeitsortautonomie und das dazugehörige Thema Homeoffice. Wie auch bereits bei den Verständnissen von New Work wird an dieser Stelle deutlich, dass Homeoffice eine Praktik ist, die für viele Organisationen zum Thema New Work gehört. Auf dem zweiten Platz folgt wie im Vorjahr die Arbeitszeitautonomie. Auch in diesem Bereich wurden die drei ergänzten KI-Praktiken (KI-gestützte Prozessoptimierung, KI-gestützte Projektarbeit, KI-gestützte Führung) abgefragt und landen im mittleren oder hinteren Feld. Die meisten Praktiken bleiben bestehen, doch es gibt auch Gewinner und Verlierer. Digital Leadership, gewählte Führungskräfte und Holokratie befinden sich eher auf dem absteigenden Ast.

Abb. 3: Verbreitung von New Work-Praktiken 2023-2025



Anmerkung: Prozentuale Verbreitung von New Work-Praktiken in den Jahren 2022-2025.

Im Gegensatz dazu legten Arbeitsortautonomie, agile Projektarbeit und offene Fehlerkultur über die Jahre zu. Der Verbreitung von Praktiken im Bereich Arbeitsortautonomie und Agilität widmen wir uns in den folgenden Abschnitten.

INFOBOX

Messung der Organisationsleistung

Die Organisationsleistung erhoben wir mithilfe des Fragebogens von Delaney und Huselid (1996). Die Teilnehmenden bewerteten ihre Organisationen mithilfe des Fragebogens in den folgenden Bereichen: Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Mitarbeitendengewinnung, Mitarbeitendenbindung, Kunden- und Klientenzufriedenheit, Beziehung zwischen dem Management und Mitarbeitenden sowie Beziehung zwischen Mitarbeitenden im Allgemeinen. Die Teilnehmenden des Barometers sollten hier die Leistung ihrer Organisation in den vergangenen zwei Jahren auf einer Skala (1 = „viel schlechter“ bis 7 = „viel besser“) im Vergleich mit anderen Organisationen einschätzen, welche die gleiche Art von Arbeit leisten.

VERBREITUNG VON HOMEOFFICE UND HOMEOFFICE-REGELUNGEN

Abbildung 3 zeigt, dass Arbeitsautonomie auf einem konstanten Hoch bleibt. Den vermeintlichen Trend, der medial suggeriert wird, dass Unternehmen Mitarbeitende flächendeckend ins Büro zurückholen, bestätigt die Stichprobe also nicht. Die Homeoffice-Verbreitung und damit verbundene Regelungen waren im Vorjahr ein Schwerpunkt des New Work-Barometers ([Link zum Artikel](#)). Aufgrund der anhaltenden Debatte wurden vertiefende Fragen auch 2025 beibehalten und wir analysieren erneut, wie viel Homeoffice Organisationen praktizieren, auf welcher Ebene die Regelungen zur Steuerung von Homeoffice getroffen werden und wie dies mit der Organisationsleistung zusammenhängt.

Wie schon 2024 liegt der Anteil der Arbeitszeit im Homeoffice bei durchschnittlich 48,6 Prozent. Dieser Wert schwankt jedoch stark zwischen den Organisationen ($SD = 24,6$). Deutschland hat mit 49,0 Prozent den höchsten Wert ($SD = 25,1$) und Österreich mit 43,2 Prozent den niedrigsten ($SD = 22,5$). Die Schweiz liegt mit 46,3 Prozent dazwischen ($SD = 17,2$). Zusätzlich gaben die Befragten an, auf welcher Ebene Homeoffice-Regelungen getroffen werden – auf der Ebene der Organisation, auf Teamebene oder Individuumsebene (Skala von 1 bis 7). Da in Unternehmen mit unter zehn Mitarbeitenden die Ebenen Team und Organisation weniger gut zu trennen sind, gehen in die Analysen nur Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitenden ein. Die Stichprobe besteht daher in diesem Teil nur aus Antworten von 530 Teilnehmenden. Am häufigsten greifen Vorgaben auf Organisationsebene ($M = 5,5$, $SD = 2,0$), gefolgt von Team- ($M = 4,4$, $SD = 2,2$) und Individualebene ($M = 4,0$, $SD = 2,1$). Auch hier sehen wir große Unterschiede zwischen den Organisationen (SD zwischen 2,0 und 2,2).

ZUSAMMENHANG VON HOMEOFFICE UND ORGANISATIONSLEISTUNG

Wir entschieden uns, wie im vergangenen Jahr, die Organisationsleistung der Organisationen zu analysieren, um Erfolgs- oder Misserfolgstendenzen von New Work-Praktiken und Homeoffice-Regelungen zu erfassen. Für eine kontinuierliche Erhebung und verbesserte Vergleichbarkeit der Daten nutzten wir dafür erneut den Fragebogen von Delaney und Huselid (1996; siehe Infobox *Messung der Organisationsleistung*).

Wir analysierten, inwiefern die Homeoffice-Regelungen mit der Organisationsleistung zusammenhängen (Tabelle 1) und nutzten dafür Korrelationsanalysen (siehe Infobox *Statistische Kennwerte*). Es ergibt sich ein ähnliches Bild wie im Vorjahr: Regeln auf Organisationsebene hängen nicht mit der Organisationsleistung zusammen. Dagegen bestehen signifikante positive Zusammenhänge auf Team- ($r = .23^{**}$) und Individualebene ($r = .24^{**}$). Das könnte bedeuten, dass leistungsstarke Unternehmen den Teams oder Individuen mehr Entscheidungsspielraum ermöglichen oder dass die Regelungen zu einer effizienteren Arbeit führen und damit mehr Organisationsleistung erzeugt wird. Da beim New Work-Barometer Daten nur zu einem Zeitpunkt erfasst werden, lässt sich keine Aussage über die Wirkrichtung treffen.

INFOBOX

Statistische Kennwerte

Der **Mittelwert M** ist die Summe aller Messwerte dividiert durch die Anzahl der Messwerte n. In der Psychologie interessieren uns häufig die Mittelwerte von Gruppen, um Aussagen über Einzelbeobachtungen hinweg zu treffen.

SD bezeichnet die **Standardabweichung**. Sie beschreibt, wie stark die Werte um den Mittelwert M variieren.

Korrelationen sind statistische Maße zur Beschreibung des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen und werden mit dem Korrelationskoeffizienten **r** angegeben. Korrelationen können positiv und negativ ausgerichtet sein und zwischen plus 1 und minus 1 liegen.

Die Sternchen sind ein Maß dafür, wie signifikant die Zusammenhänge sind, das heißt wie stark die Ergebnisse vom Zufall abweichen und damit tatsächlich relevant sind. Je mehr Sternchen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir den Zusammenhang fälschlicherweise gefunden haben, obwohl er in Realität nicht existiert.

ρ (rho) ist ein weiterer Korrelationskoeffizient, der speziell für Rangdaten verwendet wird. Er beschreibt, wie stark zwei Variablen zusammenhängen, wenn nicht die exakten Werte, sondern ihre Rangordnung betrachtet wird. ρ eignet sich daher besonders, wenn die Daten nicht normalverteilt sind oder wenn wir nur Aussagen über die Reihenfolge von Ausprägungen treffen wollen. Wie beim Korrelationskoeffizienten r reicht der Wert von -1 bis +1, wobei Werte nahe bei ± 1 auf einen starken Zusammenhang hinweisen.

Tabelle 1

Regelungen zu Homeoffice auf Organisations-, Team- und Individualebene sowie Zusammenhänge mit der Organisationsleistung

| Variable | <i>M</i> | <i>SD</i> | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------------|----------|-----------|--------|-------|-------|
| 1. Regelungen auf Organisationsebene | 5.51 | 1.97 | | | |
| 2. Regelungen auf Teamebene | 4.43 | 2.17 | .21** | | |
| 3. Regelungen auf Individualebene | 4.00 | 2.13 | -.17** | .11** | |
| 4. Organisationsleistung | 4.48 | 1.08 | -.04 | .23** | .24** |

Anmerkung. *M* und *SD* stehen für den Mittelwert und die Standardabweichung (s. Infobox Statistische Kennwerte) in der Stichprobe in Organisationen mit > 10 Beschäftigten (n = 530). * bedeutet $p < .05$. ** bedeutet $p < .01$.

Verbreitung von Agilität im Branchenvergleich

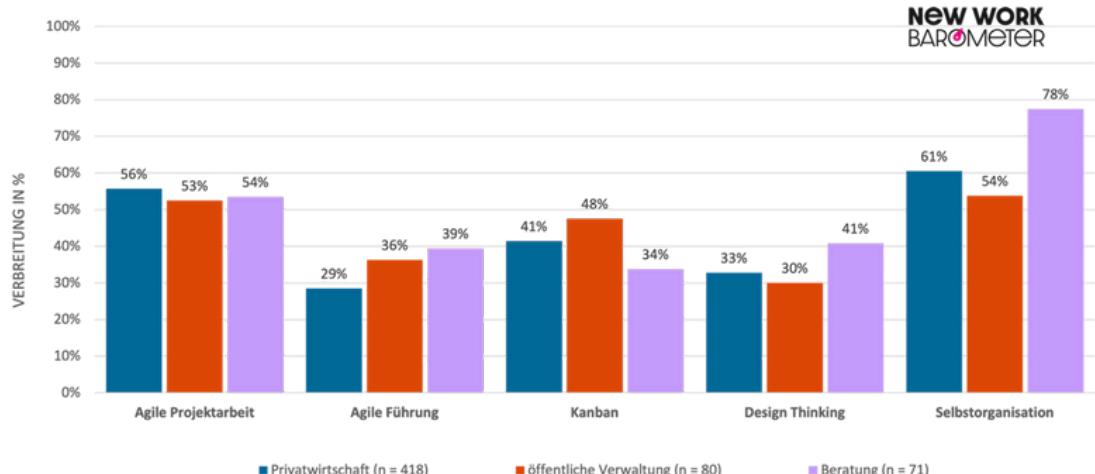
Unternehmen stehen vor der Herausforderung, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und innovative Lösungen hervorzu bringen, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Agilität ist ein Konzept, das Organisationen nutzen können, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Unter den Praktiken finden sich mehrere Ansätze, die auf Agilität aufbauen – darunter agile Projektarbeit, agile Führung, Kanban, Design Thinking und Selbstorganisation. Wir haben analysiert, inwiefern diese Praktiken in den Organisationen und in verschiedenen Branchen verbreitet sind.

Die agilen Praktiken bleiben konstant verbreitet. Es zeigen sich lediglich kleine Auf- und Abwärtstrends (Abb. 4). Die agile Projektarbeit erlebt beispielsweise einen leichten Aufwärtstrend von 53 Prozent (2023) zu 54 Prozent (2024) und nun zu 55 Prozent (2025), während die agile Führung leicht abnimmt (von 45 Prozent in 2023 und 2024 auf 43 Prozent in 2025). In der Verbreitung zeigen sich teilweise Unterschiede, wenn wir verschiedene Branchencluster betrachten. Dazu haben wir wie in den Vorjahren des New Work-Barometers drei Branchencluster gebildet: Privatwirtschaft, öffentliche Verwaltung und Beratung (Abb. 4).

Im Vergleich zum Vorjahr hat die öffentliche Verwaltung stark aufgeholt in der Verbreitung agiler Praktiken. Beispielsweise ist der Unterschied in der agilen Projektarbeit im Vergleich zum Vorjahr zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft deutlich geringer geworden. In der Verbreitung der agilen Führung hat die öffentliche Verwaltung die Privatwirtschaft sogar überholt. Bei dem Einsatz von Kanban nimmt die öffentliche Verwaltung eine Vorreiterrolle ein. Lediglich beim Thema Selbstorganisation und Design Thinking liegt die öffentliche Verwaltung noch hinter der Privatwirtschaft und der Beratungsbranche.

Eine mögliche Interpretation unserer Ergebnisse ist, dass die öffentliche Verwaltung die Potenziale der agilen Praktiken immer stärker nutzt. Gleichzeitig ist es jedoch auch möglich, dass diese Veränderungen auf Stichprobeneffekte zurückzuführen sind, da nicht jedes Jahr dieselben Personen an der Befragung teilnehmen.

Abb. 4: Verbreitung von Agilität im Branchenvergleich

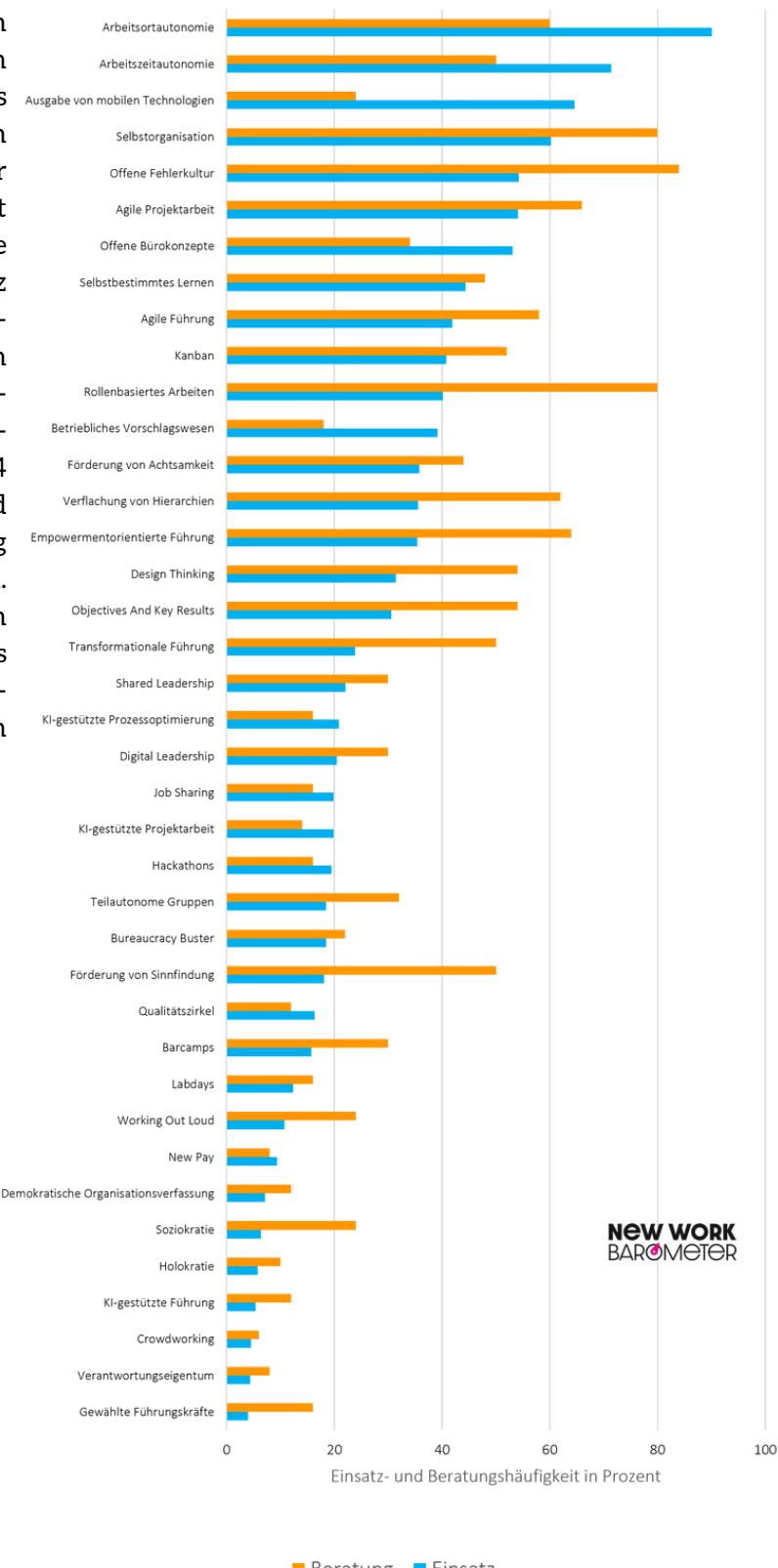


Anmerkung: Prozentuale Verbreitung agiler New Work-Praktiken in verschiedenen Branchenclustern.

Einsatz- und Beratungshäufigkeit von New Work-Praktiken

Bei den New Work-Praktiken haben wir zusätzlich analysiert, inwiefern Einsatz- und Beratungshäufigkeit übereinstimmen (Abb. 5). Dazu haben wir die Teilnehmenden einschätzen lassen, ob sie entweder zu den Praktiken beraten oder diese in ihrer Organisation eingesetzt werden. Interessant ist, dass es Praktiken gibt, bei denen beide Zahlen auseinander gehen. Praktiken, zu denen mehr beraten wird, als diese tatsächlich eingesetzt werden, sind beispielsweise das rollenbasierte Arbeiten oder Working Out Loud. Im Gegensatz dazu gibt es Praktiken, bei denen Organisationen wenig Beratung in Anspruch nehmen, wie beispielsweise die Arbeitsortautonomie und die Ausgabe mobiler Technologien. Ein Beispiel für eine Praktik, die mit 44 Prozent vergleichsweise häufig eingesetzt wird und zu der mit 48 Prozent ähnlich häufig beraten wird, ist das selbstbestimmte Lernen. Dem gegenüber stehen Praktiken, zu denen wenig beraten wird (6 %) und die ebenfalls kaum eingesetzt werden (5 %), wie beispielsweise Crowdworking. Diese Praktiken scheinen weniger im Fokus zu liegen.

Abb. 5: Einsatz- und Beratungshäufigkeiten



ZIELSETZUNGEN VON NEW WORK

Sowohl die New Work-Verständnisse können variieren, als auch die Zielsetzungen, mit denen New Work-Maßnahmen in Organisationen eingesetzt werden. Eine dieser Zielsetzungen für den Einsatz der New Work-Maßnahmen ist das psychologische Empowerment. Uns interessierte, welche Empowerment-Facetten durch die New Work-Maßnahmen besonders gefördert werden. Zur Auswahl standen die Kompetenz der Mitarbeitenden, die Selbstbestimmung, der Einfluss und das Sinnerleben der Mitarbeitenden. Dafür analysierten wir nur die Daten der Organisationen, in denen überhaupt New Work-Praktiken eingesetzt wurden ($n = 435$). Dies entsprach einem Anteil von 76 Prozent der Gesamtstichprobe. 81,6 Prozent der Organisationen gaben an, dass mit ihren New Work-Maßnahmen die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden gefördert wird (2024: 80,6 %). Die Kompetenzförderung wurde von 51,0 Prozent (2024: 54 %) der Organisationen fokussiert, das Sinnerleben von 44,6 Prozent (2024: 42,6 %) und die Förderung von Einfluss von 33,1 Prozent (2024: 38,2 %; Abb. 6). Die NWB-Daten zeigen also, dass Organisationen mithilfe von New Work am stärksten die Selbstbestimmung fördern und am wenigsten auf die Einflussfacette abzielen. Nachdem das letztjährige Barometer eine leichte positive Tendenz gezeigt hatte, nimmt die Förderung von Einfluss durch New Work-Praktiken in Organisationen in diesem Jahr wieder ab.

Damit verfestigt sich die Problematik der letzten Jahre: eine vorrangige Förderung von Selbstbestimmung greift zu kurz und die Potenziale von New Work-Maßnahmen werden in Bezug auf Kompetenzempfinden, Sinn und Einfluss nicht voll ausgeschöpft.

Wirkliches Empowerment entsteht erst durch das Zusammenspiel aller vier Dimensionen (Schermuly & Meifert, 2023). Trotz eingeführter New Work-Praktiken scheinen nur Teile von Empowerment angestrebt zu werden und insbesondere die mit Macht einhergehende Einflussnahme könnte weiterhin auf wenige Führungspersonen verteilt bleiben.

Auch in diesem Jahr wollten wir daher die ganzheitliche Förderung des psychologischen Empowerments als New Work-Zielsetzung mit der Organisationsleistung in Bezug setzen. Wir analysierten daher, ob die Organisationsleistung höher eingeschätzt wird, wenn alle Facetten von Empowerment anstelle von Einzelnen gefördert werden (Schermuly & Meifert, 2023). Dafür teilten wir den diesjährigen Datensatz in drei Gruppen ein: Die Organisationen, welche alle vier Empowermentdimensionen mit New Work-Praktiken zu fördern versuchten ($n = 68$; 15,6 %), diejenigen, die mindestens eine und maximal drei der vier Facetten förderten ($n = 345$; 79,3 %) und die Organisationen, welche keine der Empowermentfacetten förderten ($n = 22$; 5,1 %).

Im NWB 2025 zeigen sich durchweg bessere Ergebnisse für die Leistungen der Organisationen, die auf alle vier Dimensionen des psychologischen Empowerments abzielen ($M = 5,29$; $SD = 1,13$; $n = 68$). Die Organisationsmitglieder nehmen einen deutlich höheren Organisationserfolg im Vergleich mit Organisationsträger:innen wahr, deren Organisationen nur eine, zwei oder drei Empowermentfacetten fördern ($M = 4,68$; $SD = 0,94$; $n = 345$) oder auf keine der Facetten abzielen ($M = 3,91$; $SD = 1,02$; $n = 22$).

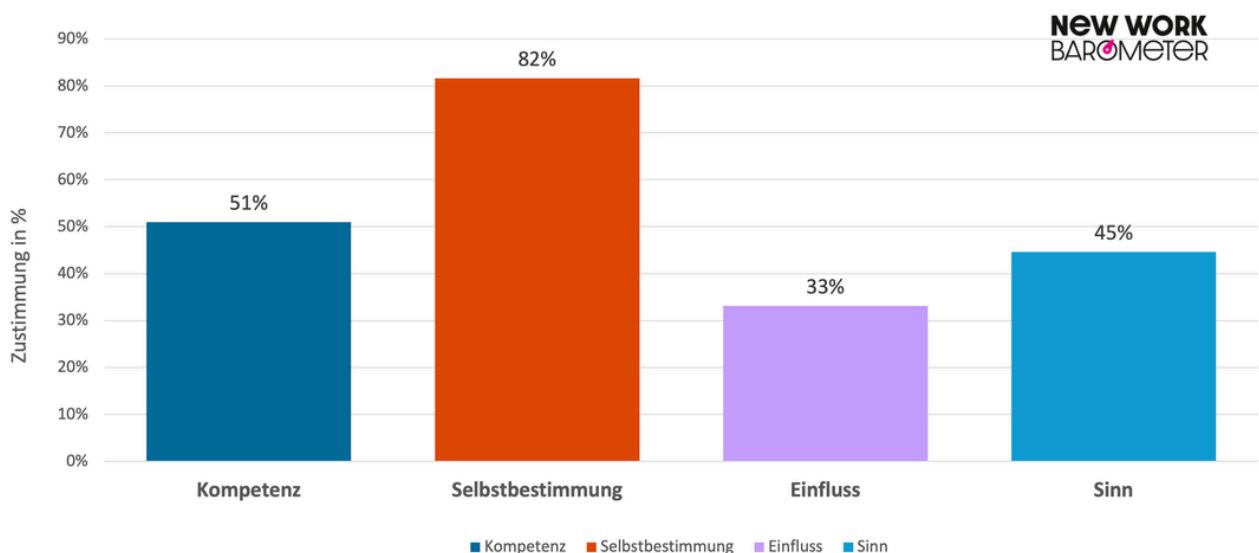
Alle Unterschiede sind dabei signifikant und die Varianzaufklärung in der Organisationsleistung durch den Faktor der Gruppenzugehörigkeit ist mittelgroß ($\eta^2 = .08$).

Mit der Fluktuation von Mitarbeitenden scheint die Zielsetzung der New Work-Praktiken allerdings nicht in Zusammenhang zu stehen. Unsere Daten ergeben zwar eine leichte Tendenz, dass weniger Mitarbeitende das Unternehmen in den letzten 12 Monaten verließen, wenn die Zielsetzung auf allen vier Empowermentfacetten lag. Es liegen allerdings keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen vor ($p = .10$).

Da unsere Daten für das Barometer querschnittlich erhoben werden, können wir grundsätzlich keine Kausalität voraussetzen. Die Organisationsleistungen können einen Grund oder eine Auswirkung der stärkeren Empowermentfokussierung beim Einsatz von New Work-Praktiken darstellen.

Das bedeutet, dass die Organisationen davon profitieren könnten, alle vier Empowerment-facetten gleichzeitig zu betrachten und zu fördern. Es könnte allerdings ebenfalls sein, dass dies nur für besonders erfolgreiche Organisationen gilt. Diese Organisationen könnten die Möglichkeiten dafür haben, das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden in den Fokus zu rücken und es auf allen Ebenen zu fördern.

Abb. 6: Zielsetzung von New Work-Praktiken in Bezug auf psychologisches Empowerment



Anmerkung. Prozentuale Zustimmung zur Frage: „Was wird durch New Work-Maßnahmen Ihrer Meinung nach besonders gefördert?“; Diese Frage erhielten nur Teilnehmende, die angaben, dass in ihrer Organisation New Work-Praktiken eingesetzt werden ($n = 435$; 76% der Gesamtstichprobe).

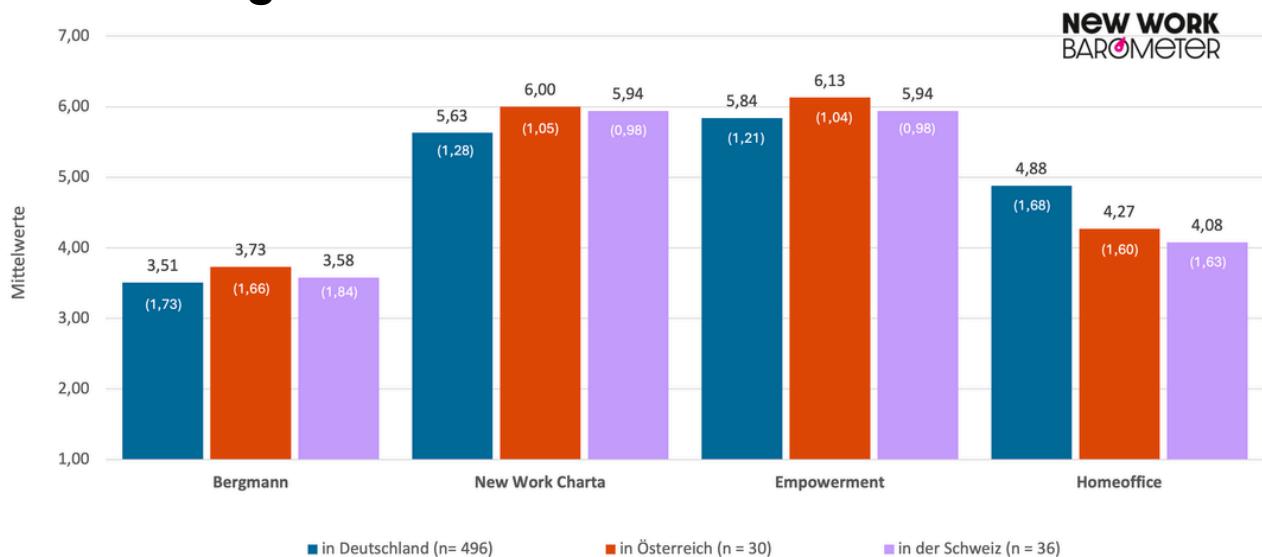
Zielsetzungen von New Work im Ländervergleich

In den letzten New Work Barometern haben wir festgestellt, dass New Work nicht nur in Deutschland, sondern auch in den umliegenden, deutschsprachigen Ländern wie Österreich und Schweiz als wichtiges Thema präsent ist. Aus diesem Grund war es uns ein Anliegen, auch in diesem Jahr Organisationsvertreter:innen aus diesen Ländern in unserer Stichprobe zu haben und Entwicklungen über die deutschen Grenzen hinaus zu betrachten. Auf diese Weise können wir die Bedeutung des Begriffs im jeweiligen kulturellen und organisatorischen Kontext betrachten. Zwar sind die österreichischen und schweizer Organisationen weiterhin in der Unterzahl, doch Hinweise auf regionale Unterschiede lassen sich dennoch aus unseren Daten ableiten (Abb. 7).

Es bleibt dabei, dass das New Work-Verständnis nach Bergmann in allen Ländern die niedrigsten Werte aufweist und dessen Vorstellung einer neuen Arbeitswelt auch über die Ländergrenzen hinweg keine hohe Zustimmung findet. Allerdings schneidet Österreich optisch wie im letzten Jahr mit etwas höheren Werten ab als Deutschland und die Schweiz. Auch bei der New Work-Charta und beim psychologischen Empowerment als Verständnis von New Work liegt Österreich knapp, aber nicht signifikant vorne.

Das Homeoffice-Verständnis bleibt eine etwas stärkere deutsche Sichtweise auf New Work. Hier unterscheiden sich Deutschland und die Schweiz signifikant voneinander. New Work bedeutet in der Schweiz deutlich weniger, in den eigenen vier Wänden zu arbeiten.

Abb. 7: New Work-Verständnisse im Ländervergleich



Anmerkung. Mittelwerte (SD in Klammern) der Zustimmung zu den New Work-Verständnissen in den deutschsprachigen Ländern des NWB 2025 (n = 462); nicht-deutschsprachige Organisationen (n = 7) sind Teil der Gesamtstichprobe, wurden allerdings aufgrund der kleinen Subgesamtheit nicht graphisch aufgeführt.

Wir untersuchten auch in diesem Jahr, welche Facetten des psychologischen Empowerments durch New Work in den drei Ländern Deutschland, Österreich und der Schweiz besonders gefördert werden (Abb. 8). In allen drei Ländern wird aus Sicht der Organisationsmitglieder die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden am stärksten mithilfe von New Work-Praktiken gefördert. Das ist ein stabiler Befund über die letzten Jahre hinweg.

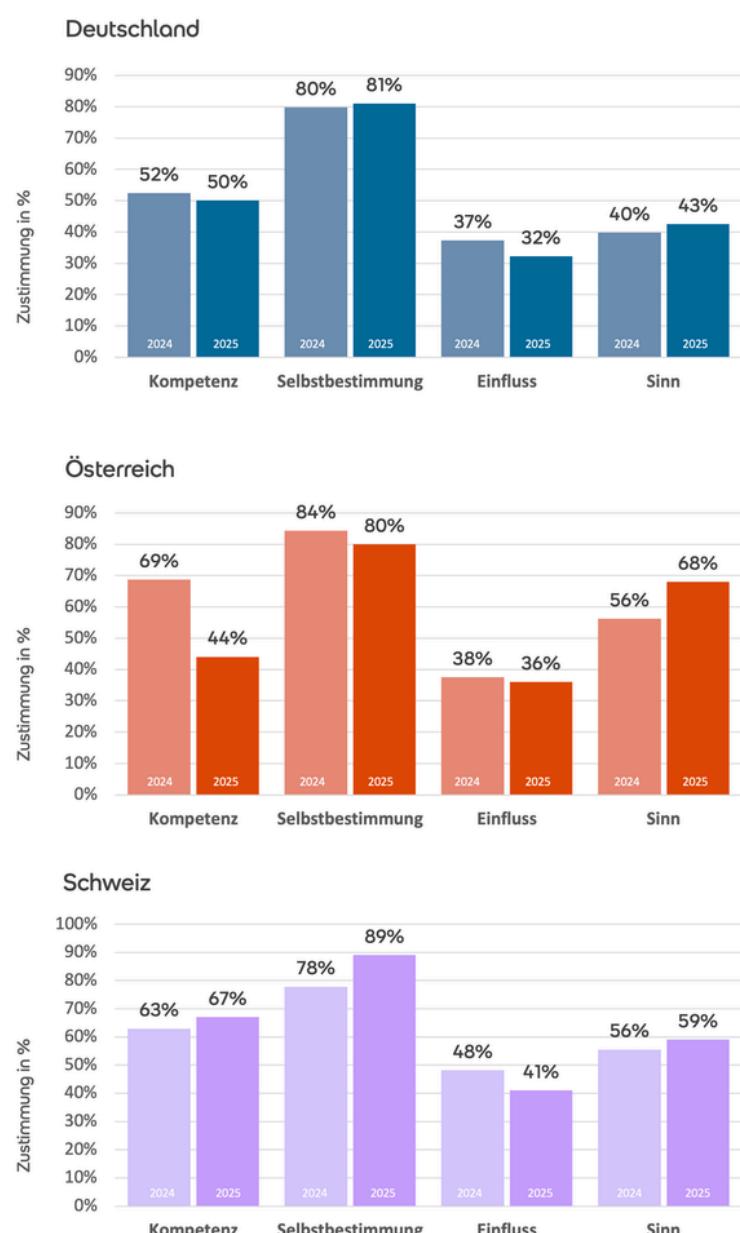
Auffällig sind jedoch die länderspezifischen Verschiebungen von 2024 zu den diesjährigen Daten: In Österreich zeigt sich ein deutlicher Rückgang in der wahrgenommenen Förderung von Kompetenz (-25 %) bei gleichzeitig leichten Verlusten in der Selbstbestimmung (-4 %) und Einfluss (-2 %) sowie einem deutlichen Anstieg der Förderung des Sinnerlebens der Mitarbeitenden (+12 %) im Vergleich zum letzten Jahr. Dies könnte darauf hindeuten, dass sich österreichische Organisationen stärker auf die kulturell-emotionale Seite von New Work konzentrieren, während strukturelle Aspekte wie Kompetenzaufbau an Bedeutung verlieren.

In der Schweiz nehmen sowohl die Förderung von Selbstbestimmung (+11 %), Kompetenz (+4 %), als auch Sinnempfinden (+3 %) leicht zu. Gleichzeitig ist die wahrgenommene Förderung von Einfluss gesunken (-7 %). Hier scheint New Work vermehrt darauf abzuzielen, Mitarbeitenden mehr Freiheit zu geben, ohne dass diese Freiheit mit größerer Entscheidungsmacht einhergeht. Das ist eine bekannte, wenn auch kritische Tendenz.

In Deutschland zeigen sich dagegen kaum Veränderungen. Der bekannte Trend bleibt bestehen: Organisationen fördern zwar die Selbstbestimmung ihrer Mitarbeitenden, stärken jedoch weiterhin nur begrenzt ihre Einflussnahme. Damit bleibt der Widerspruch bestehen, dass Mitarbeitende zwar autonom handeln sollen, ihre Gestaltungsmöglichkeiten im organisationalen Rahmen aber gering bleiben.

An dieser Stelle endet die Darstellung der Ergebnisse des konstanten Teils des New Work-Barometers. Im nächsten Schritt widmen wir uns den Ergebnissen der beiden Schwerpunktthemen: autoritäre Macht und KI als New Work-Player.

Abb. 8: Geförderte Empowermentfaccetten im Länder- und Jahresvergleich



Anmerkung: Prozentuale Zustimmung zur Frage: „Was wird durch die New Work-Maßnahmen Ihrer Meinung nach besonders gefördert?“ im Länder- und Jahresvergleich; eingeschlossen wurden nur deutschsprachige Organisationen bei denen New Work-Praktiken eingesetzt werden (2024; n = 501; 2025; n = 431).

06 AUTORITÄRE MACHT

Über die festen Bestandteile des NWB, dem New Work-Verständnis und angewandten Praktiken hinaus, beschäftigen wir uns in jedem Jahr tiefer mit einem oder seit 2024 zwei Schwerpunktthemen. Dafür recherchieren, brainstormen und identifizieren wir zusammen mit unseren Praxispartnern Themen, die aus unserer Sicht wichtig und richtungsweisend für die Arbeitspraxis sind.

Der erste Schwerpunkt umfasste das Thema autoritäre Macht. In Anbetracht großer Einflüsse der Tech-Giganten im Silicon Valley, politischen Kräften in China, Russland, den USA aber auch unter unseren europäischen Nachbarn und darüber hinaus wiederkehrenden Berichten zu angekündigten Rückholaktionen der Mitarbeitenden ins Office durch das Top Management, fragten wir uns: Erlebt die autoritäre Führung ein Comeback? Und die erste Antwort lautet: Politisch schon. Weltweit findet fast die Hälfte der Menschen es völlig in Ordnung, wenn eine Einzelperson regiert – ohne Parlamente, ohne Wahlen. Das zeigt die Umfrage „World Values Survey“, die Einstellungen zu autoritärer Führung misst. Seit den 1990er-Jahren ist die Zustimmung der Befragung zufolge deutlich gestiegen. Inzwischen befürworten 43 Prozent der weltweiten Bevölkerung derart autoritäre Macht. Selbst in den USA – lange ein demokratisches Vorbild – stieg die Zustimmung dafür bereits vor der zweiten Amtszeit von Trump von 24 auf 37 Prozent.

In Deutschland gibt es einen ähnlichen Trend: Die repräsentative Leipziger Autoritarismusstudie erfasst seit 2002 alle zwei Jahre die Haltung der Menschen zu Führung (Decker et al., 2024). Der Aussage „Wir sollten einen Führer haben, der Deutschland zum Wohle aller mit starker Hand regiert“ stimmten 2024 in Ostdeutschland 20,8 Prozent latent oder offen zu, in Westdeutschland sogar 24,4 Prozent.

INFOBOX

Führungsstile im NWB



Laissez-faire Führungsstil

Die Führungsperson hält sich weitgehend zurück. Sie überlässt es der Gruppe von Mitarbeitenden, Entscheidungen zu treffen und Aufgaben auszuführen – ohne aktive Anleitung und Orientierung. Führung ist zwar vorgesehen, aber die Führungskraft nimmt die Rolle nicht wahr.



Demokratischer Führungsstil

Die Führungskraft setzt auf Beteiligung der Mitarbeitenden, Mitdenken und Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Sie involviert Mitarbeitende in Entscheidungen und moderiert Prozesse aktiv – mal mehr, mal weniger. Die Partizipationsstufen reichen von bloßer Information über Entscheidungen bis hin zu voller Autonomie. Moderne Konzepte wie die empowerment-orientierte Führung stehen in dieser Tradition.



Autoritärer Führungsstil

Die autoritäre Führung arbeitet mit Befehl und Gehorsam. Die Führungskraft entscheidet allein und gibt klare Anweisungen – auch in Bezug auf Arbeitsprozesse, also die Art und Weise, wie ein Ziel erreicht werden soll. Autoritäre Führung folgt dem Modell der heroischen Führung, das Einzelpersonen besonders viele Machtressourcen zur Verfügung stellt. Dadurch entstehen starke Machtgefälle bis hin zu einem „Single-Point-of-Power“ in der Organisation.

Doch gilt dieser politische Trend auch für deutschsprachige Unternehmen und Organisationen? Mit dieser Frage haben wir uns im ersten Schwerpunkt des NWB 2025 auseinandergesetzt.

Dafür untersuchten wir drei verschiedene Führungsstile (siehe Infobox *Führungsstile des NWB*), inklusive der autoritären Führung, die in der Psychologie seit über 100 Jahren untersucht werden. Für den Pionier Kurt Lewin gab es für die Untersuchung unterschiedlicher Führungsstile persönliche Gründe: Der Psychologieprofessor und ehemalige Frontkämpfer des Ersten Weltkriegs floh früh vor den Nationalsozialisten in die USA und beschäftigte sich dort bis zu seinem Tod 1947 unter anderem mit autoritärer Macht. In einer Zeit, in der Diktaturen scheinbar unaufhaltsame Erfolge feierten, verglich er in Experimenten die Folgen autoritärer, demokratischer und laissez-faire Führung.

Die Teilnehmenden bewerteten auf einer Likertskala (1 = „überhaupt nicht“ bis 7 = „sehr stark“), wie stark die drei oben genannten Führungsstile in ihrer Organisation praktiziert wurden.

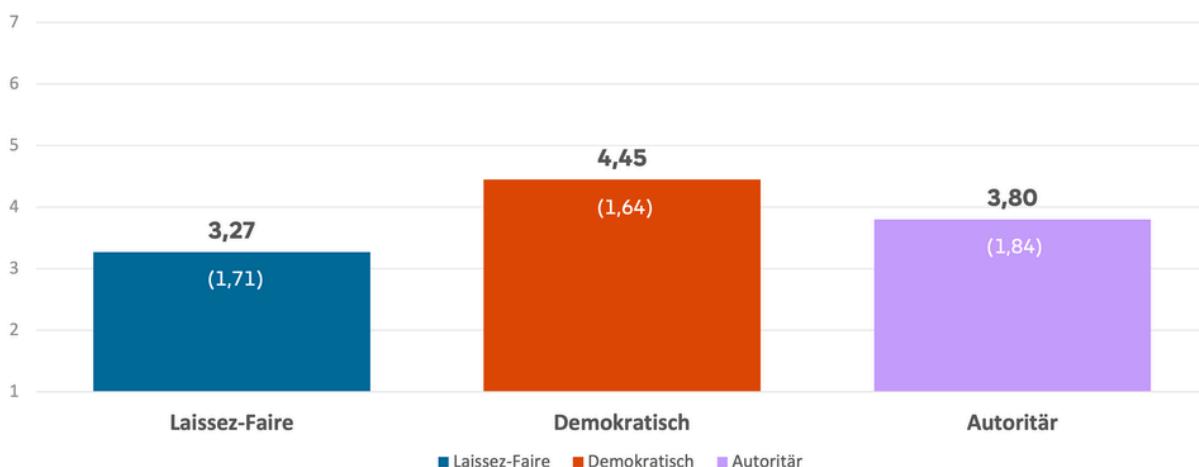
EINSATZ DER FÜHRUNGSSTILE: DEMOKRATISCHER STIL VORNE

Mit Blick auf die zuvor beschriebenen Entwicklungen auch im deutschsprachigen Raum, soll das NWB 2025 mithilfe aktueller Daten zu den drei Führungsstilen und ihrem Einsatz in deutschsprachigen Organisationen den Status Quo aber auch wahrgenommene Veränderungen der Führungswirklichkeit darstellen. Um herauszufinden, welcher Führungsstil im DACH-Raum dominiert, fragten wir die Teilnehmenden, wie stark die drei genannten Führungsstile in ihrer Organisation praktiziert werden. Das Ergebnis: In der Stichprobe des NWB ist der demokratische Führungsstil am stärksten verbreitet ($M = 4,45$). Etwas weniger stark nahmen die Befragten autoritäre Führung wahr ($M = 3,80$). Am seltensten nannten sie laissez-faire Führung ($M = 3,27$). Die Standardabweichung (Abb. 9) war relativ hoch. Das heißt, dass eine große Bandbreite an Ausprägungen der Führungsstile vertreten war. Die Unterschiede der Ausprägungen zwischen den Führungsstilen sind signifikant.

Abb. 9: Wahrgenommene Ausprägung der Führungsstile in den DACH-Organisationen

„Wie stark sind die folgenden Führungsstile bei Ihnen in der Organisation ausgeprägt?“
(1 = „überhaupt nicht“ bis 7 = „sehr stark“)

NEW WORK
BAROMETER



Anmerkung. Mittelwerte (SD in Klammern) wahrgenommener Ausprägung der drei Führungsstile in der Organisation; Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen mit mindestens 2 Beschäftigten; $n = 565$.

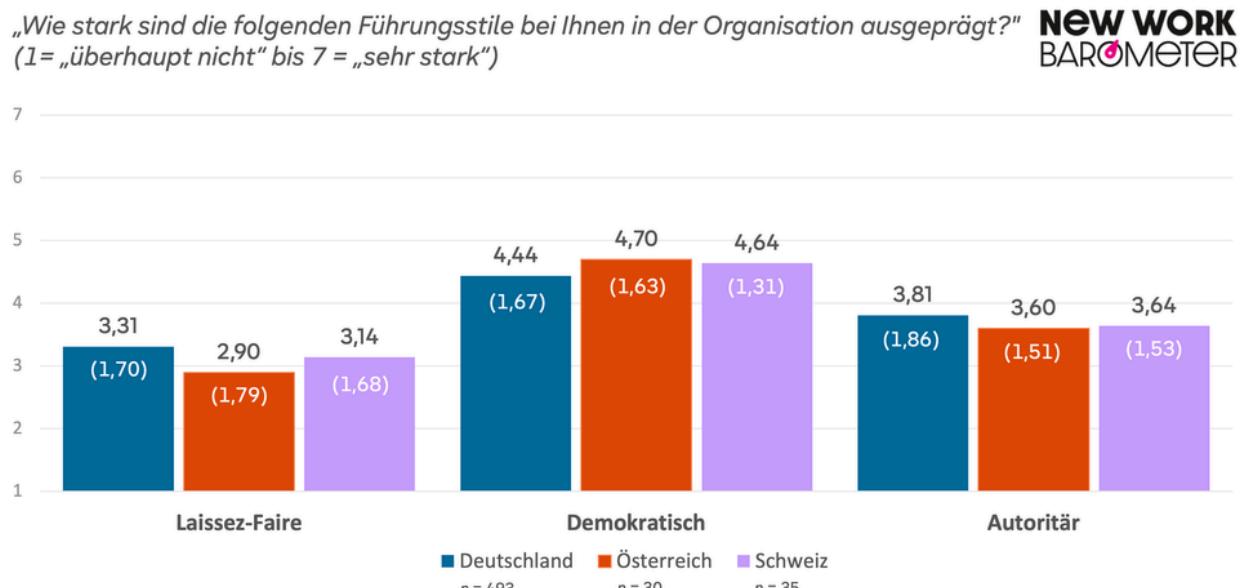
FÜHRUNG IM DACH-RAUM

Führung ist immer auch Ausdruck nationaler Kultur, Werte und institutioneller Rahmenbedingungen. Zwar teilen die drei Länder Deutschland, Österreich und Schweiz eine Sprache, sie unterscheiden sich aber dennoch in ihrer geschichtlichen und politischen Prägung. Unser Interesse für potentielle Unterschiede nahmen wir zum Anlass, zwischen den drei Ländern unserer Stichprobe zu unterscheiden und die Ausprägungen in den Führungsstilen zu vergleichen. Wie in Abbildung 10 zu sehen, zeigten sich jedoch keine signifikanten Unterschiede. Auch in der Schweiz mit ihrer basisdemokratischen Politiktradition wird demnach nicht demokratischer – und nicht weniger autoritär – geführt.

Ein möglicher Grund: Unsere Befragung unterscheidet nicht zwischen der französisch- und deutschsprachigen Schweiz. In Deutschland scheint zumindest optisch im Vergleich zwischen den Ländern die autoritäre Führung am stärksten ausgeprägt. Signifikant ist dieser Unterschied allerdings ebenso wenig, wie die etwas stärkere Ausprägung der laissez-faire, also abwesenden Führung, und die etwas schwächer ausgeprägte demokratische Führung in Deutschland.

Dies kann allerdings auch an den unterschiedlich großen Stichproben und an der fehlenden Repräsentativität unserer Daten liegen.

Abb. 10: Verbreitung von Führung im Ländervergleich

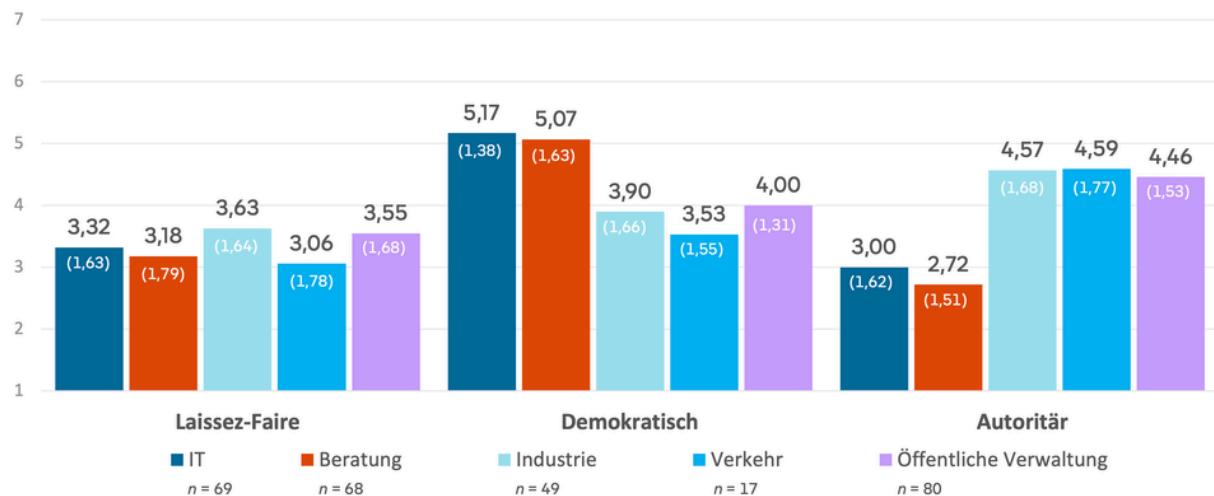


Anmerkung: Mittelwerte (SD in Klammern) wahrgenommener Ausprägung der drei Führungsstile in der Organisation; Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen mit mindestens 2 Beschäftigten; n = 558; nicht-deutschsprachig: n = 7.

Abb. 11: Ausprägung der Führungsstile nach Branche

„Wie stark sind die folgenden Führungsstile bei Ihnen in der Organisation ausgeprägt?“
(1 = „überhaupt nicht“ bis 7 = „sehr stark“)

NEW WORK
BAROMETER



Anmerkung: Mittelwerte (SD in Klammern) wahrgenommener Ausprägung der drei Führungsstile in der Organisation; Ausgewählte Branchen (n = 283); Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen mit mindestens 2 Beschäftigten; n = 565.

BRANCHENUNTERSCHIEDE IN DER FÜHRUNG

Zudem analysierten wir die Branchenunterschiede bei der Ausprägung autoritärer Führung (Abb. 11). Am seltensten wird autoritäre Führung in der Beratungs- ($M = 2,72$) und in der IT-Branche ($M = 3,00$) praktiziert. Am stärksten ist sie in der Industrie ($M = 4,57$), im Verkehrssektor ($M = 4,59$) und in der öffentlichen Verwaltung ($M = 4,46$). Autoritäre Führung dominiert in diesen Branchen, das heißt, die Verbreitung übersteigt auch die der demokratischen Führung. Vor allem die hohen autoritären Werte im öffentlichen Dienst sind bedenklich. Wenn ausgerechnet die Organisationen, die Demokratie repräsentieren und stabilisieren sollen, autoritär geführt werden, sind sie ein schlechtes Vorbild. Wer als Beamtin und Beamter Macht autoritär erlebt, wird sie wahrscheinlich auch so gegenüber Bürgerinnen und Bürgern ausüben – vor allem, sobald ein Machtungleichgewicht besteht.

KEIN AUTORITÄRER SHIFT ERKENNBAR

Diese Zahlen sind eine Momentaufnahme. Doch angesichts des geopolitischen und technologischen Wandels liegt die Vermutung nahe, dass wir auch einen „Authoritarian Shift“ erleben. Der Sozialpsychologe John Jost prägte den Begriff für eine häufige Reaktion von Menschen auf eine Umwelt, die sie als unsicher wahrnehmen: Dann intensivieren sich autoritäre Einstellungen. Komplexität, ungewisse Zukunft und subjektive Bedrohungen – all das löst Ängste aus. Ist die Angst einmal aktiviert, wünschen sich viele, dass sie rasch wieder verschwindet – und akzeptieren dafür auch autoritäre Führungspersonen. In Krisenzeiten sehnen sich viele nach „dem starken Mann“, der aufräumt. Die Machtposition der Führungsperson soll Komplexität auflösen, Bedrohung zurückdrängen und wieder Stabilität schaffen.

Abb. 12: Veränderung der Führungsstile

„Wie haben sich die Führungsstile in den letzten 12 Monaten in Ihrer Organisation verändert?“
(1 = „hat sich sehr verringert“ bis 7 = „hat sich sehr verstärkt“)

NEW WORK
BAROMETER



Anmerkung: Mittelwerte (SD in Klammern) wahrgenommener Ausprägung der drei Führungsstile in der Organisation; Ausgewählte Branchen (n = 283); Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen mit mindestens 2 Beschäftigten; n = 565.

In unseren Daten zeigt sich ein solcher Trend zu autoritärer Macht jedoch nicht, zumindest nicht flächendeckend (Abb. 12). Ein leichter Anstieg autoritärer Führung ist nur in der Industrie ($M = 4,22$) und im Verkehrssektor ($M = 4,18$) erkennbar. Allerdings sind die Unterschiede zwischen den Branchen statistisch nicht signifikant.

Angesichts des hohen Ausgangsniveaus autoritärer Führung – etwa im öffentlichen Dienst und Branchen wie der Industrie – drängt sich ein Verdacht auf: Möglicherweise haben viele Organisationen nur auf der Schaubühne New Work in ihr Programm aufgenommen. Hinter den Kulissen herrschte wohl das alte Kommando. Die oben dargestellten Ergebnisse der angestrebten Förderung des psychologischen Empowerments von Mitarbeitenden durch die New Work-Praktiken legen nahe, dass Organisationen ihren Mitarbeitenden bei der Organisationsentwicklung mehr Selbstbestimmung ermöglichen, aber dieser Freiraum nicht mit mehr Einfluss einhergeht.

An Macht wird gespart. Mitarbeitende sollen es richten, dürfen aber nichts entscheiden. Ob diese Vermutung stimmt, könnten allerdings nur längsschnittliche Panel-Studien mit gleichbleibenden Teilnehmenden mit Sicherheit sagen. Diese Möglichkeit bietet das New Work-Barometer nicht.

Wir fragten Vertreterinnen und Vertreter von Organisationen, wie sich die Führungsstile in den letzten 12 Monaten verändert haben – auf einer Skala von 1 („hat sich sehr verringert“) bis 7 („hat sich sehr verstärkt“).

DIE QUELLEN DER MACHT

Führung geht oft mit Macht einher. In der Psychologie bedeutet Macht im Grunde die Möglichkeiten der Kontrolle über begehrte Ressourcen. Diese sind meist ungleich verteilt und machen es möglich, das Verhalten und Erleben anderer Menschen zu beeinflussen. Mächtige können also meist über etwas verfügen, was andere begehrten. Schon in den späten 1950er-Jahren unterschieden die Sozialpsychologen John R. P. French und Bertram H. Raven fünf Quellen der Macht. 1965 ergänzte Raven eine sechste (Informationsmacht). Führung aufgrund einer entsprechenden Position ist demnach nur eine Möglichkeit, Macht zu erlangen und zu praktizieren. Macht ergibt sich nach French und Raven aus der Interaktion zwischen einem Menschen, der Machtressourcen besitzt, und einer oder mehrerer Zielpersonen. Sie hängt stark vom Kontext ab – also der Organisation und ihren Mitarbeitenden. Wer Macht gezielt für den Organisationserfolg einsetzen will, sollte verstehen, welche Machtformen im eigenen Umfeld verbreitet sind und wie sie mit der Organisationsleistung zusammenhängen.

Dafür fragten wir die Teilnehmenden, wie stark die einzelnen Machtressourcen in ihrer Organisation genutzt werden - auf einer Skala von 1 („überhaupt nicht“) bis 7 („voll und ganz“). Abbildung 13 zeigt: Im DACH-Raum ist die Positionsmacht am stärksten ausgeprägt. Es folgen Expertisemacht, Informationsmacht, charismatische Macht, Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht und zuletzt moralische Macht.

INFOBOX

Formen der Macht

Belohnungsmacht beruht darauf, dass eine Person begehrte Vorteile und Gratifikationen gewähren oder in Aussicht stellen kann.

Bestrafungsmacht ergibt sich umgekehrt aus der Position, unerwünschte Konsequenzen anzudrohen oder Strafen verhängen zu können.

Positionsmacht basiert auf formaler Autorität - der Berechtigung, aufgrund der Führungsposition oder einer organisational anerkannten Rolle Anweisungen zu erteilen und Regeln durchzusetzen.

Expertisemacht gründet auf überleginem Fachwissen, Fähigkeiten oder Erfahrung, durch die sich eine Person besonderen Respekt und Einfluss sichert.

Charismatische Macht bezeichnet Macht durch Vorbildwirkung und persönliche Ausstrahlung: Andere identifizieren sich mit einer charismatischen Person und folgen ihr freiwillig.

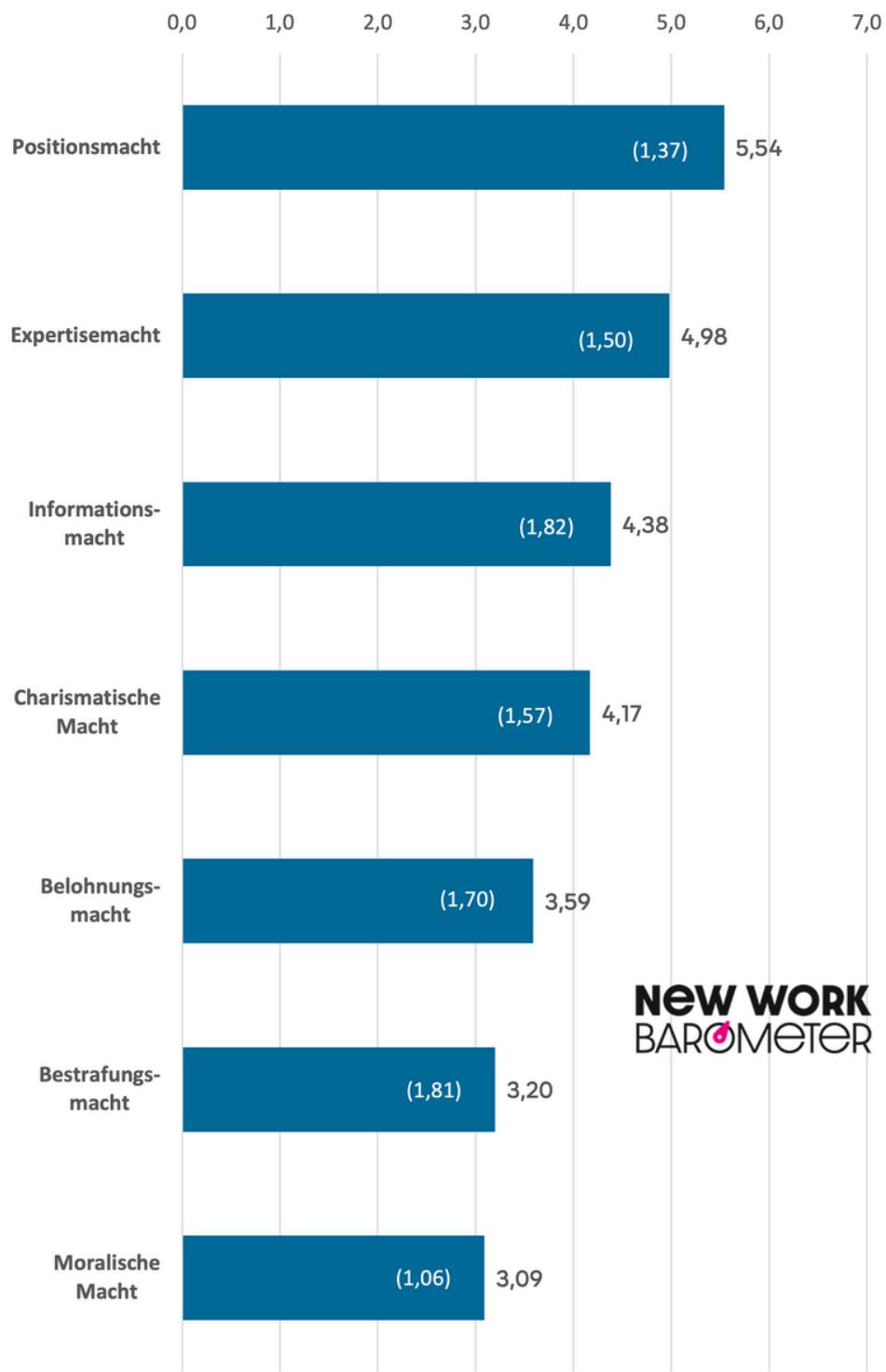
Informationsmacht bezieht sich auf die Möglichkeit, relevante Informationen anderen Organisationsmitgliedern mitteilen oder vorenthalten zu können und auf diese Weise auf das Verhalten und Erleben Einfluss zu nehmen.

Diese sechs Formen der Macht entsprechen den Ausführungen von French und Raven.

Moralische Macht haben wir als zusätzliche Machtressource ergänzt. Der Philosoph Philipp Hübl betont in dem Buch „Moralspektakel“ (2024) die machtvolle Wirkung der Moral. Vor allem in sozialen Medien kommt sie zum Einsatz: durch moralische Urteile bei aufgeladenen Themen wie Sexualität, Klimawandel oder Einwanderung wird Handlungsdruck auf Einzelne oder Organisationen ausgeübt.

Abb. 13: Nutzung der Machtformen

„Versuchen Sie sich das durchschnittliche Machtverhalten in Ihrer Organisation zu vergegenwärtigen. Wie stark werden die folgenden Formen der Macht in Ihrer Organisation von den Organisationsmitgliedern genutzt?“
(1 = „überhaupt nicht“ bis 7 = „voll und ganz“)



NEW WORK
BAROMETER

Anmerkung: Mittelwerte (SD in Klammern) der wahrgenommenen Nutzung der Machtformen in der Organisation; Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen mit mindestens 2 Beschäftigten; n = 565.

VERANTWORTUNGSVOLLER UMGANG MIT MACHT LÄSST SICH GESTALTEN

Macht hat insbesondere in Deutschland oft einen negativen Beigeschmack. Wer auf die derzeitigen Machtspiele der US-Tech-Milliardäre blickt – voller Intrigen, Eitelkeiten, Feindschaften und willkürlichem Umgang mit Mitarbeitenden – sieht sich leicht bestätigt. Doch das ist nur die halbe Wahrheit. Der Psychologe Wolfgang Scholl erinnerte regelmäßig an die Machtbeschreibung von Max Weber: Macht kann man sowohl im Interesse anderer einsetzen als auch gegen sie. Gerade die im DACH-Raum so beliebte Positionsmacht lässt sich konstruktiv und destruktiv nutzen. Beim New Work-Barometer haben wir Handlungs- und Problemfelder im Umgang mit Macht betrachtet (siehe Infobox).

Alle vier Bereiche sind in den Organisationen der Teilnehmenden auf einer Skala von 1 bis 7 relativ niedrig ausgeprägt. Nur 31,9 Prozent der Befragten sagten, es gebe ein gemeinsames Verständnis für einen verantwortungsvollen Umgang mit Macht ($M = 3,5$). Immerhin 37 Prozent sahen die Möglichkeit, dass Ideen unabhängig vom Machtstatus umgesetzt werden können ($M = 3,8$).

INFOBOX

Handlungs- und Problemfelder im Umgang mit Macht

Nr. 01 – Gemeinsames Verständnis: besteht ein gemeinsames Verständnis, was ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht bedeutet?

Nr. 02 – Probleme mit Machtmissbrauch: Gibt es ein Problem mit Machtmissbrauch durch Führungskräfte?

Nr. 03 – Definierte Machtbefugnisse: Sind Machtbefugnisse klar definiert und an bestimmte Rollen oder Positionen geknüpft?

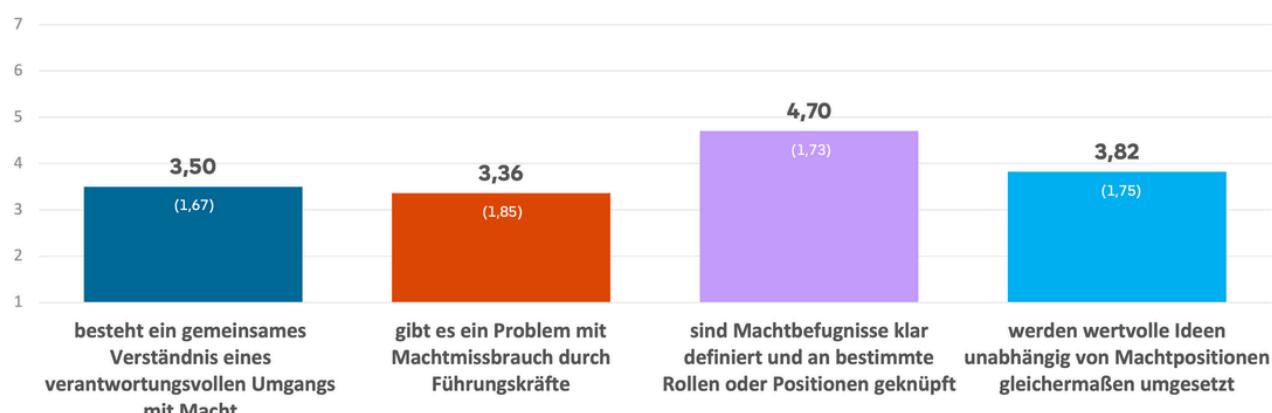
Nr. 04 – Gleichberechtigte Ideenumsetzung: werden wertvolle Ideen von mächtigen und weniger mächtigen Organisationsmitgliedern gleichermaßen umgesetzt?

Die Machtbefugnisse in bestimmten Rollen oder Positionen scheinen überwiegend klar zu sein: 61,6 Prozent stimmten der Aussage zu ($M = 4,7$). Allerdings berichteten 28,5 Prozent der Befragten von Machtmissbrauch durch Führungskräfte ($M = 3,36$) – obwohl fast die Hälfte selbst Führungspositionen innehält.

Abb. 14: Umgang mit Macht in den Organisationen

„Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zu Ihrer Organisation zustimmen:
In meiner Organisation...“ (1 = „überhaupt nicht zutreffend“ bis 7 = „voll und ganz zutreffend“)

**NEW WORK
BAROMETER**



Anmerkung: Mittelwerte (SD in Klammern) des wahrgenommenen Umgangs mit Macht in der Organisation; Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen mit mindestens 2 Beschäftigten; $n = 565$.

Um Macht positiv zu gestalten, können Organisationen Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen. Macht-interventionen und Machtdiagnostik sind jedoch offensichtlich im deutschsprachigen Raum eine Seltenheit. Auf der 7-er Skala stimmten nur 10,8 Prozent der Teilnehmenden zu, dass in ihrer Organisation regelmäßig erhoben wird, wie Führungskräfte mit Macht umgehen ($M = 2,15$). Dies widerspricht der Aussage, dass Machtbefugnisse zu einem hohen Maße geklärt seien. Scheinbar testen die Organisationen nur selten, ob dies tatsächlich der Fall ist. Dabei könnte der verantwortungsvolle Umgang mit Macht schon bei der Führungskräfteauswahl anfangen und dort als Kriterium dienen. In 20,2 Prozent der Organisationen gibt es solche Ansätze ($M = 2,89$). Führungskräftetrainings, Coachings und andere Weiterbildungen zum verantwortungsvollen Umgang mit Macht gibt es laut 24,8 Prozent der Befragten ($M = 3,07$). In einem Viertel der Unternehmen (25,5 %) haben aus Sicht der Teilnehmenden New Work-Praktiken bestehende Machtstrukturen verändert ($M = 3,25$).

EINSATZ DER FÜHRUNGSSTILE UND ORGANISATIONSLEISTUNG

Fest steht: Das Machtverhalten prägt, wie Organisationen arbeiten, entscheiden und sich entwickeln – intern wie extern. Es beeinflusst das Miteinander und ihre Leistungsfähigkeit. Zu den drei Führungsstilen gibt es umfangreiche Forschung. Laissez-faire Führung bringt meist schwache Leistung (Judge & Piccolo, 2004), Rollenkonflikte und Streit sowie Unzufriedenheit mit der Führungskraft mit sich (Skogstad et al., 2007). Demokratische Führungsstile wie empowerment-orientierte Führung gehen laut Metastudien mit stärkerer Leistung, mehr Innovationsverhalten, mehr Arbeitszufriedenheit und mehr Vertrauen in die Führungskraft einher (Kim & Prewett, 2018). Autoritäre Führung hingegen ist mit schlechterer Aufgabenleistung und weniger Kreativität der Mitarbeitenden verbunden (Hiller et al., 2019). Außerdem sinkt der Einsatz fürs Team und die Organisation, das heißt Kontrolle bremst freiwilliges Engagement. Studien von Wolfgang Scholl an der HU Berlin belegen zudem: Autoritäre Führung behindert den Wissensaustausch. Information kann nicht immer in einem gesunden Maß fließen, was die Leistung von Gruppen und Organisationen einschränkt.

Abb. 15: Ausprägung von Maßnahmen zum Umgang mit Macht in den Organisationen

„Bitte bewerten Sie, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zu Ihrer Organisation zustimmen:
In meiner Organisation...“ (1 = „überhaupt nicht zutreffend“ bis 7 = „voll und ganz zutreffend“)

NEW WORK
BAROMETER



Anmerkung: Mittelwerte (SD in Klammern) des wahrgenommenen Umgangs mit Macht in der Organisation; Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen mit mindestens 2 Beschäftigten; $n = 565$.

Gleichzeitig wächst das Gefühl der Hilflosigkeit: Wer nichts oder wenig mitentscheiden darf, wird passiv – fatal in einer komplexen und dynamischen VUCA-Welt. Bisher wurden allerdings selten alle drei genannten Führungsstile gleichzeitig in einer Studie untersucht. Aktuelle vergleichende Forschung zu den Zusammenhängen mit der Organisationsleistung fehlen. Ebenso unklar ist bisher von empirischer Seite, wie verbreitet die verschiedenen Führungspraktiken in deutschsprachigen Organisationen sind. In der Praxis heißt es oft, autoritäre Führung sei in Krisen nötig – wegen klarer Ansagen, kurzer Entscheidungswege, schneller Reaktion. Das diesjährige New Work-Barometer liefert nun aktuelle Daten auf Organisationsebene dazu, wie stark die verschiedenen Führungsstile mit der wahrgenommenen Organisationsleistung zusammenhängen. Dafür berechneten wir Korrelationen (siehe Infobox: *Statistische Kennwerte*).

Das Ergebnis ist eindeutig und deckt sich mit bisheriger Forschung auf Individual- und Gruppenebene: Demokratische Führung steht in stark positivem Zusammenhang mit der Organisationsleistung ($r = .57^{**}$).

Das bedeutet: Je ausgeprägter der demokratische Führungsstil aus Sicht der Befragten, desto besser bewerteten sie die Leistung im Marktvergleich. Andersherum sieht das Bild bei der laissez-fairen ($r = -.25^{**}$) und autoritären Führung ($r = -.47^{**}$) aus: Beide stehen in signifikant negativem Zusammenhang mit der Organisationsleistung. Besonders deutlich ist dies bei autoritärer Führung. Sie geht mit schlechterer organisationaler Leistung einher. Allerdings gilt: Korrelation ist keine Kausalität. Die Daten stammen aus einer Quelle zu einem Messzeitpunkt. Erfahrungen aus Experimentalstudien legen nahe, dass Führung die Leistung beeinflusst (Englmaier et al., 2025). Das hieße anhand unserer Daten: Wenn autoritärer geführt wird, ist schlechte Leistung die Folge. Doch es könnte auch umgekehrt sein: Dass schlechte Leistung autoritäre Führung begünstigt, weil man meint, hart durchgreifen zu müssen.

Tabelle 2
Zusammenhänge der Führungsstile mit der Organisationsleistung

| Variable | <i>M</i> | <i>SD</i> | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|----------|-----------|--------|--------|--------|
| 1. Laissez-faire | 3.27 | 1.71 | | | |
| 2. Demokratisch | 4.46 | 1.64 | -.28** | | |
| 3. Autoritär | 3.79 | 1.84 | .17** | -.53** | |
| 4. Organisationsleistung | 4.53 | 1.08 | -.25** | .57** | -.47** |

Anmerkung: Korrelative Zusammenhänge der Führungsstile mit der Organisationsleistung; *M* und *SD* stehen für den Mittelwert und die Standardabweichung (s. Infobox *Statistische Kennwerte*) in der Stichprobe in Organisationen mit > 2 Beschäftigten ($n = 565$). * bedeutet $p < .05$. ** bedeutet $p < .01$.

FÜHRUNGSSTILE KÖNNEN GEMEINSAM AUFTREten

Da keine Führungskraft existiert, die einen bestimmten Führungsstil dogmatisch und unabhängig von der eigenen Stimmung und dem arbeitssituativen Kontext ausführt, gingen wir davon aus, dass Führungsstile mehr oder weniger stark zusammen auftreten können. Aufgrund dessen berechneten wir auch Zusammenhänge zwischen den Führungsstilen, um deren Ähnlichkeit oder Gegensätzlichkeit zu überprüfen. Laissez-faire und autoritäre Führung stehen in signifikant positivem Zusammenhang ($r = .17^{**}$). Das bedeutet, wo verstärkt autoritär geführt wird, tritt auch vermehrt laissez-faires Verhalten von Führungskräften auf. Das ist ein Machtmuster, das in der Organisationspsychologie „Management by Exception“ heißt. Solange alles läuft, lässt man die Mitarbeitenden machen. Wenn aber ein Fehler auftritt, greift man autoritär ein. So kommt es zu der Wahrnehmung, dass beide Führungsstile gleichzeitig auftreten. Der demokratische Führungsstil jedoch korreliert signifikant negativ mit dem laissez-fairen ($r = -.28^{**}$) und dem autoritären Stil ($r = -.53^{**}$). Gerade der Gegensatz zu laissez-fairer Führung ist wichtig. Oft wird fälschlicherweise laissez-faire Führung als demokratische Führung verkauft („Ich lasse den Mitarbeitenden ihren Raum“). Doch wer wirklich demokratisch führt, nimmt die Führungsrolle aktiv wahr und ignoriert sie nicht.

Zusätzlich führten wir eine Regressionsanalyse durch. Diese berücksichtigt, dass die drei Führungsstile miteinander zusammenhängen und zeigt, welcher Stil für die Organisationsleistung wirklich relevant ist, wenn wir alle drei Stile gleichzeitig betrachten (siehe Infobox: Regression). Die Analyse ergab, dass der demokratische Führungsstil höhere Organisationsleistung am besten vorhersagt (standardisiertes Regressionsgewicht $\beta = .43^{**}$). Autoritäre ($\beta = -.22^{**}$) und laissez-faire Führung ($\beta = -.08^*$) sagen in unserem Modell dagegen signifikant negative Leistung vorher. Insgesamt können durch die drei Führungsstile fast 40 Prozent der Varianz in der Organisationsleistung aufgeklärt werden.

INFOBOX

Regression

Eine Regressionsanalyse ermöglicht es uns, den statistischen Zusammenhang zwischen einer abhängigen Variable (hier: Organisationsleistung) und mehrerer unabhängiger Variablen (hier: Führungsstile) gleichzeitig zu betrachten. Mit einer Regression versuchen wir insbesondere herauszufinden, welche der unabhängigen Variablen die Zielvariable am besten vorhersagt. Das heißt, inwiefern die Leistung der Organisation steigt, je höher z. B. die Praktizierung der demokratischen Führung in der Organisation wahrgenommen wird. Wie bei Korrelationen können wir allerdings weitere Einflussfaktoren nicht ausschließen und die Entwicklung der Leistung über die Zeit nicht erfassen, da wir nur zu einem Zeitpunkt messen. Zur Beschreibung der Ergebnisse wird das standardisierte Regressionsgewicht β betrachtet, welches das Äquivalent zum Korrelationskoeffizienten r darstellt. Es gibt uns Auskunft darüber, wie stark und in welche Richtung eine Variable eine abhängige Variable vorhersagt.

ZUSAMMENHÄNGE GENUTZTER MACHTFORMEN UND ORGANISATIONSLEISTUNG

Wir haben zudem geprüft, wie bestimmte Machtformen mit der Organisationsleistung korrelieren. Das Ergebnis: Nur zwei der sechs Machtformen stehen in einem positiven Zusammenhang mit der Organisationsleistung. Charismatische Macht korreliert mittelstark ($r = .32^{**}$) und die Expertisemacht schwach ($r = .10^*$) positiv mit der Leistung. Anders bei starker Verbreitung von Bestrafungsmacht ($r = -.44^{**}$) und Informationsmacht ($r = -.35^{**}$): Beide stehen in einem negativen Zusammenhang, sind also mit geringerer Organisationsleistung assoziiert. Werden Informationen bewusst zurückgehalten, um strategisch Einfluss auszuüben, kann dies die Leistung senken. Umgekehrt ist auch denkbar: In leistungsschwachen Organisationen neigen Mitarbeitende dazu, Informationen für sich zu behalten – aus Selbstschutz und um den eigenen Arbeitsplatz zu sichern.

ZUSAMMENHÄNGE MIT DER FLUKTUATION DER MITARBEITENDEN

Für einige große Unternehmen ist die elegante Variante, Mitarbeitende loszuwerden, sie nicht mehr ins Homeoffice zu lassen (z. B. Medien- und Tech-Branche). Für die meisten Organisationen des NWB allerdings ist die Mitarbeitendenbindung weiterhin ein wichtiges Ziel. Durch die Bindung erfahrener Mitarbeitender kann Wissen in der Organisation weitergegeben und sinnvoll eingesetzt werden. Außerdem können dadurch die Unternehmenskultur gestärkt und Rekrutierungskosten neuer Mitarbeitender eingespart werden (Khan, 2020). Unsere Daten zeigen, dass auch die Machtformen in Zusammenhang mit der Fluktuation der Mitarbeitenden stehen (Tab. 3). So lassen insbesondere Mitarbeitende den Arbeitgeber hinter sich, je höher die Bestrafungsmacht in der Organisation wahrgenommen wird ($\rho = .20^{**}$). Auch das Zurückhalten und gezielte Einsetzen von Informationen ist signifikant mit mehr Fluktuation verbunden ($\rho = .11^{**}$).

Tabelle 3
Zusammenhänge der Machttypen mit Organisationsleistung und Fluktuation

| Variable | <i>M</i> (<i>Mdn</i>) | <i>SD</i> (<i>IQR</i>) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---|----------|--------|---|---------|---|---------|----------|
| 1. Expertisemacht | 4.97 | 1.50 | | | | | | | | |
| 2. Belohnungsmacht | 3.59 | 1.70 | | .12** | | | | | | |
| 3. Bestrafungsmacht | 3.20 | 1.82 | | -.03 | .43** | | | | | |
| 4. Charismatische Macht | 4.17 | 1.57 | | .24** | .07 | | -.20** | | | |
| 5. Positionsmacht | 5.53 | 1.37 | | .27** | .18** | | .22** | | .07 | |
| 6. Informationsmacht | 4.38 | 1.82 | | .22** | .34** | | .47** | | -.06 | .39** |
| 7. Moraleische Macht | 3.09 | 1.60 | | .07 | .20** | | .21** | | .12** | .08 |
| 8. Organisationsleistung | 4.52 | 1.08 | | .10* | -.12** | | -.44** | | .32** | -.12** |
| 9. Fluktuation | (3.00) | (2.00) | | (-.13**) | (.07) | | (.20**) | | (-.09*) | (.06) |
| | | | | | | | | | | (.11**) |
| | | | | | | | | | | (.07) |
| | | | | | | | | | | (-.30**) |

Anmerkung. Korrelative Zusammenhänge der Machttypen mit der Organisationsleistung und Fluktuation der Mitarbeitenden; *M* und *SD* stehen für den Mittelwert und die Standardabweichung (s. Infobox *Statistische Kennwerte*). Der Median (*Mdn*), das Interquartilsintervall (*IQR*) sowie der Korrelationskoeffizient ρ (rho; siehe Infobox *Statistische Kennwerte*) werden bei ordinalskalierten Daten (hier: Rangordnungen der Fluktuation) anstelle von *M*, *SD* und *r* in der Stichprobe der Organisationen mit > 2 Beschäftigten ($n = 565$) verwendet. * bedeutet $p < .05$. ** bedeutet $p < .01$.

Allerdings gibt es auch verbindende Elemente – denn die Expertisemacht steht in negativem Zusammenhang mit Mitarbeitendenfluktuation ($\rho = -.13^{**}$). Je höher die Expertisemacht, desto eher bleiben die Mitarbeitenden in der Organisation: Kompetenz und Fachwissen werden genutzt und geschätzt. So spielen taktische Spielchen und Positionsgehabe möglicherweise eine untergeordnete Rolle. Auch die charismatische Macht steht mit weniger Fluktuation in Zusammenhang ($\rho = -.09^*$). Führungskräfte, die ihre Vorbildfunktion kennen und bewusst umsetzen, tragen ihren Teil dazu bei, dass Mitarbeitende sich möglicherweise nicht für die Konkurrenz entscheiden.

DER UMGANG MIT MACHT UND ZUSAMMENHÄNGE MIT ORGANISATIONALER LEISTUNG

Wenn Machträume nicht bewusst reflektiert und gestaltet werden, entsteht häufig ein Machtvakuum. Dieses wird stets gefüllt – doch nicht selten von Personen, die eine Chance wittern, an Macht zu kommen und diese Macht dann für sich selbst einsetzen.

Tabelle 4
Zusammenhänge des Umgangs mit Macht mit der Organisationsleistung

| Variable | <i>M</i> | <i>SD</i> | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|----------|-----------|--------|--------|-------|-------|
| 1. Gemeinsames Machtverständnis | 3.50 | 1.67 | | | | |
| 2. Probleme mit Machtmissbrauch von FK | 3.36 | 1.85 | -.49** | | | |
| 3. Definierte Machtbefugnisse | 4.70 | 1.73 | .11** | -.00 | | |
| 4. Gleichberechtigte Ideenumsetzung | 3.82 | 1.75 | .54** | -.45** | .13** | |
| 5. Organisationsleistung | 4.52 | 1.08 | .49** | -.44** | .04 | .55** |

Anmerkung. Korrelative Zusammenhänge des Umgangs mit Macht und der Organisationsleistung; *M* und *SD* stehen für den Mittelwert und die Standardabweichung (s. Infobox *Statistische Kennwerte*) in der Stichprobe in Organisationen mit > 2 Beschäftigten ($n = 565$). * bedeutet $p < .05$. ** bedeutet $p < .01$.

Das bedeutet für Organisationen, dass genau hingeschaut werden muss, wo sich bisher unbekannte Machträume befinden und diese aktiv umgestalten. Im NWB haben wir einige dieser Gestaltungsfelder identifiziert und die Organisationsmitglieder hierzu befragt (Tab. 4). Es ergibt sich ein gemischtes Bild: Wo ein gemeinsames Verständnis für den verantwortungsvollen Umgang mit Macht herrscht ($r = .49^{**}$) und Ideen von allen gehört und umgesetzt werden – ob von Mächtigen oder weniger Mächtigen ($r = .55^{**}$) – ist die Leistung der Organisation messbar höher.

Umgekehrt ist sie niedriger, wenn Führungskräfte als mächtmissbräuchlich wahrgenommen werden ($r = -.44^{**}$). Überraschend: Klare Machtbefugnisse allein stehen nicht signifikant mit höherer Leistung in Zusammenhang ($r = .04$).

PERSONAL- UND ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG WERDEN IN DER MACHTGESTALTUNG GEBRAUCHT

Schauen wir uns an, ob die Veränderungen im Umgang mit der Macht in Organisationen vielversprechend sind, so zeigt sich im NWB ein klarer Trend (Tab. 5): Insbesondere die Veränderung der Machtstrukturen durch New Work scheint positiv mit der Organisationsleistung zusammenzuhängen ($r = .47^{**}$). Die Daten des NWB zeigen außerdem, dass auch der Umgang mit Macht als Kriterium in der Führungskräfteauswahl ($r = .36^{**}$), Schulungen zum verantwortungsvollen Umgang mit Macht ($r = .35^{**}$) und eine regelmäßige Machtdiagnostik der Führungskräfte ($r = .34^{**}$) mit höherer Leistung einhergehen. Dies könnte allerdings auch damit zusammenhängen, dass erfolgreiche Organisationen die Kapazitäten haben, sich mit Macht weiterführend auseinanderzusetzen. Eine kausale Ableitung können wir aufgrund der querschnittlichen Daten des NWB nicht treffen.

Die Entwicklung der Führung in Organisationen des DACH-Raumes sollte weiterhin beobachtet werden. Während Machtstrukturen in den meisten Organisationen häufig intransparent bleiben, braucht es mit Blick auf die Daten des New Work-Barometers 2025 mehr geschützte Räume, in denen ein gemeinsames Verständnis für den verantwortungsvollen Umgang mit Macht herrscht, Ideen gleichberechtigt umgesetzt werden. Dazu braucht es eine starke Personal- und Organisationsentwicklung, die diesen verantwortungsvollen Umgang mit Macht mithilfe von Interventionen strukturell unterstützt.

Damit endet der erste von zwei Schwerpunkten des diesjährigen Barometers.

Tabelle 5

Zusammenhänge der PE- und OE-Maßnahmen zum Umgang mit Macht mit der Organisationsleistung

| Variable | <i>M</i> | <i>SD</i> | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|----------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Machtdiagnostik der Führungskräfte | 2.15 | 1.55 | | | | |
| 2. Schulungen zu Macht | 3.07 | 1.84 | .52** | | | |
| 3. Macht als Kriterium in FK-Auswahl | 2.89 | 1.82 | .44** | .56** | | |
| 4. Veränderung der Machtstrukturen durch NW | 3.25 | 1.75 | .33** | .29** | .28** | |
| 5. Organisationsleistung | 4.52 | 1.08 | .34** | .35** | .36** | .47** |

Anmerkung: Korrelative Zusammenhänge von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zum Umgang mit Macht mit der Organisationsleistung; *M* und *SD* stehen für den Mittelwert und die Standardabweichung (s. Infobox *Statistische Kennwerte* in der Stichprobe in Organisationen mit > 2 Beschäftigten ($n = 565$). * bedeutet $p < .05$. ** bedeutet $p < .01$.

07 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ



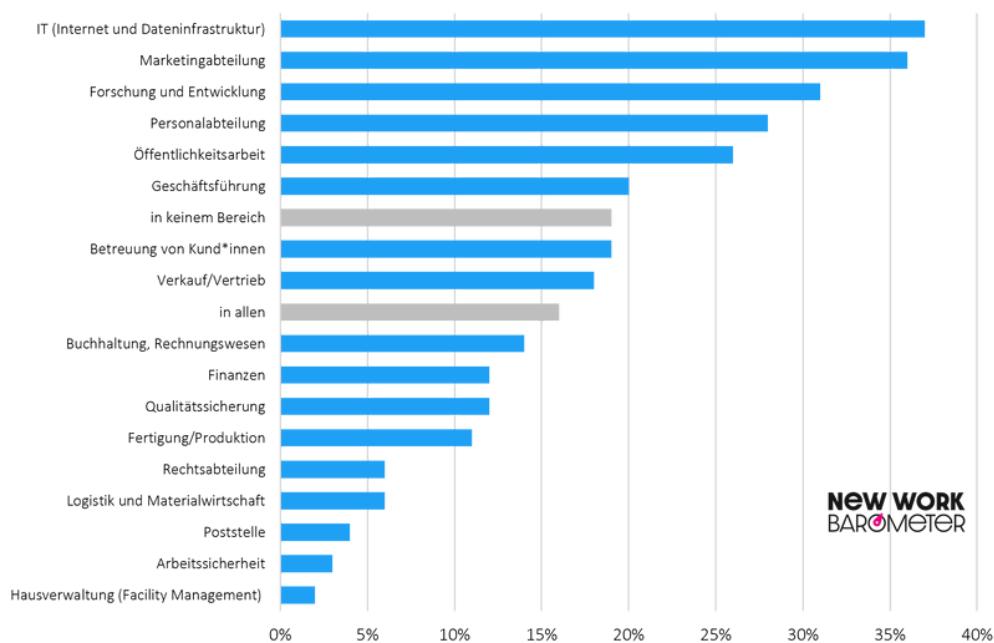
Nach dem Thema autoritäre Machtstrukturen in Organisationen, widmen wir uns in unserem zweiten Schwerpunkt nun dem Thema künstliche Intelligenz (KI). Dieses Thema ist derzeit präsenter denn je. Um der Debatte eine Datengrundlage aus dem DACH-Raum zu liefern, haben wir im New Work Barometer die Teilnehmenden nach der aktuellen Verbreitung, den Gründen zur Einführung, verbundenen Emotionen und der Vorbereitung auf KI in Organisationen befragt.

Um die Verbreitung von KI in Deutschland besser einzuschätzen, wurden die Teilnehmenden gefragt, in welchen Bereichen ihrer Organisation sie bereits KI einsetzen (Abb. 16). Unsere Daten zeigen: 19 Prozent der befragten Organisationen nutzen bisher in keinem Bereich KI. In der öffentlichen Verwaltung – mit 14 Prozent größter Sektor unserer Stichprobe – berichten sogar 28 Prozent der Befragten, dass ihre Organisationen KI bisher in keinem Bereich einsetzen. Im Gegensatz dazu sagen insgesamt 16 Prozent der Befragten, dass KI in allen Bereichen ihres Unternehmens Einzug gehalten hat. In den Branchen IT sagen dies sogar 30 Prozent, im Verkehr 24 Prozent und Finanzwesen 22 Prozent. Die übrigen Unternehmen gaben an, dass sie KI nur in einzelnen Bereichen einsetzen. Am häufigsten nannten sie dabei die IT, die Marketingabteilung, den Bereich Forschung und Entwicklung, die Personalabteilung sowie die Öffentlichkeitsarbeit.

In einer aktuellen Studie analysieren Florian Nideröst und Benedikt Hell (2025) den Einsatz von KI im Personalbereich in Schweizer Unternehmen noch detaillierter. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass KI in der Personaladministration und Personalbeschaffung am häufigsten angewandt wird (jeweils 20 % von 161 Teilnehmenden), gefolgt von der Personalentwicklung (7 %). Einen künftigen Ausbau erwarten sie vor allem in der Personaladministration (22 %) und der Personalbeschaffung (14 %), aber auch Personalcontrolling (9 %) und Personalentwicklung (8 %) stehen dabei im Fokus. Am seltensten wird KI in der Personalentlohnung (1 %) und der Personaleinsatzplanung (1 %) laut dieser Studie genutzt. Bei der Personalfreisetzung wird es bisher noch gar nicht eingesetzt und daran scheint sich auch künftig wenig zu ändern.

Zudem haben wir drei spezifische KI-bezogene Praktiken genauer analysiert (Abb. 3). Zwei der drei erstmals im New-Work-Barometer analysierten KI-Praktiken landen im Mittelfeld: KI-gestützte Prozessoptimierung (20 %) und KI-gestützte Projektarbeit (19 %). KI-gestützte Führung ist deutlich weniger üblich (6 %). Diese mittlere Verbreitung von KI-Praktiken steht im Einklang mit einer kürzlich veröffentlichten repräsentativen Studie, die eine tägliche Nutzung bei 35 Prozent der Beschäftigten feststellt. Dabei wurden am häufigsten automatisierte Textgenerierungsprogramme genannt (Kunze et al., 2025).

Abb. 16: Prozentuale Verbreitung von KI in einzelnen Unternehmensbereichen



Anmerkung. Prozentuale Verbreitung von KI in einzelnen Unternehmensbereichen. N = 569 (in 2025).

NEW WORK
BAROMETER

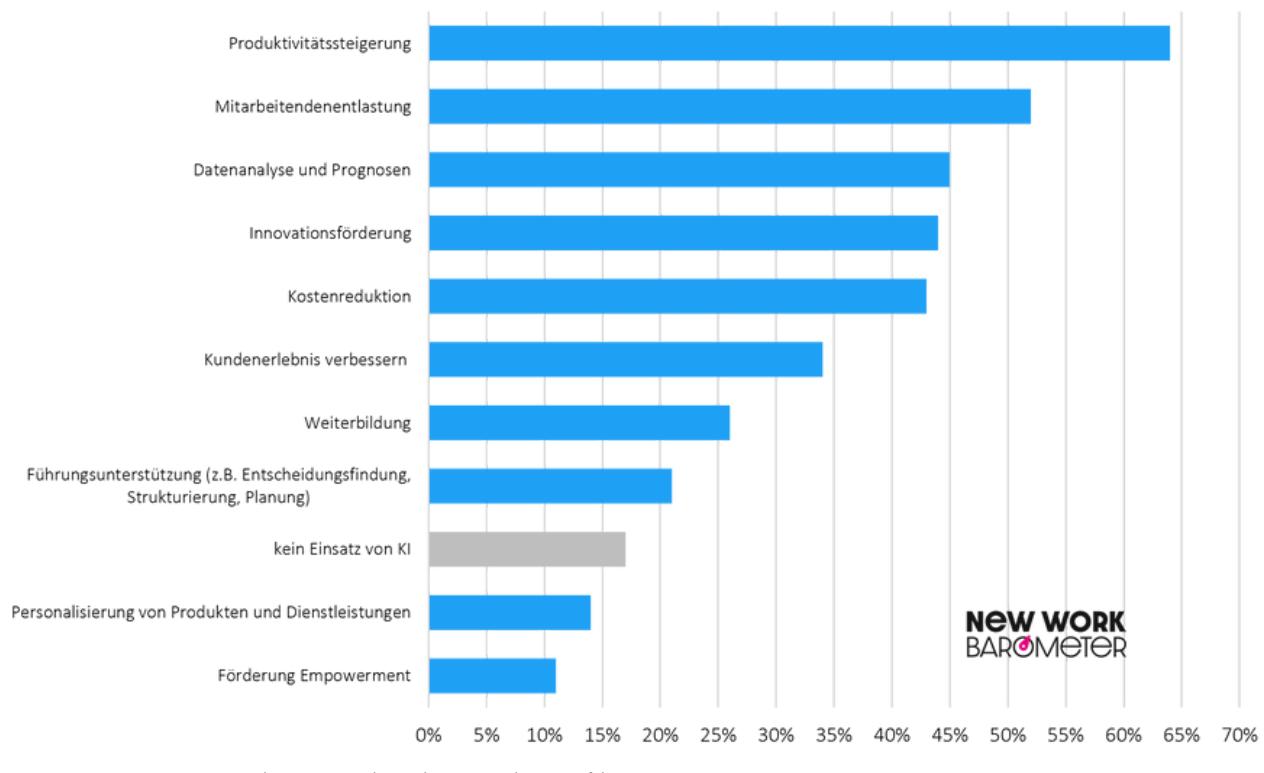
WARUM UNTERNEHMEN KI EINSETZEN

Um die Beweggründe für die Einführung von KI besser zu verstehen, haben wir die Teilnehmenden auch danach gefragt (Abb. 17). Als häufigste Ursache nannten sie Produktivitätssteigerung (64 %), gefolgt von Entlastung der Mitarbeitenden (52 %) sowie Datenanalyse und Prognosen (45 %). Auch Innovationsförderung und Kostenreduktion sind ein Thema. Weiterbildung landet mit 26 Prozent in der hinteren Hälfte. Anscheinend haben Unternehmen die enormen Potentiale, etwa für die Einsparung von Weiterbildungskosten, noch nicht erkannt. Diese ergäben sich beispielsweise durch KI-gestütztes Coaching oder Selbstlernmöglichkeiten, etwa mit Tools wie dem Lernmodus von ChatGPT. Vielleicht bestehen aber bei der Weiterbildung aufgrund von sensiblen Daten besondere Hindernisse. Schon vor fünf Jahren haben Carolin Graßmann und der Erstautor im Coachingbereich die Chancen aber auch Beschränkungen von einem KI-Einsatz im Coaching ausgearbeitet:

Graßmann, C. & Schermuly, C. C. (2021). Coaching with artificial intelligence: Concepts and capabilities. *Human Resource Development Review*, 20(1), 106–121.

Der am wenigsten genannte Grund für die Einführung von KI war psychologisches Empowerment (11 %). Dieses Konstrukt umfasst nach Spreitzer (1995), wie oben bereits erwähnt, die vier Facetten Bedeutsamkeit, Einfluss, Kompetenz und Selbstbestimmung. In den Unternehmen, die darauf abzielen, geht es vor allem um Kompetenz (75 %) und Selbstbestimmung (57 %). Bedeutsamkeit nannten nur 17 Prozent und Einfluss 22 Prozent der Befragten. Der geringe Fokus von KI auf die Dimension Einfluss unterstreicht, dass Unternehmen KI eher selten als Werkzeug betrachten, um Menschen zu ermächtigen. Der Frage, ob dies der Fall ist, sind wir auf organisationaler Ebene vertieft nachgegangen und wollten wissen, inwieweit Kontroll- und Machtverhältnisse in der Organisation durch KI beeinflusst werden (Skala von 1 = „überhaupt nicht“ bis 7 = „sehr stark“). Auch hier vertrat der Großteil der Befragten die Ansicht, dass sich die Machtverhältnisse eher weniger durch KI verändern ($M = 2,8$, $SD = 1,6$).

Abb. 17: Gründe zur Einführung von KI



Anmerkung. Prozentuale Angabe von Gründen zur Einführung von KI. N = 569 (in 2025).

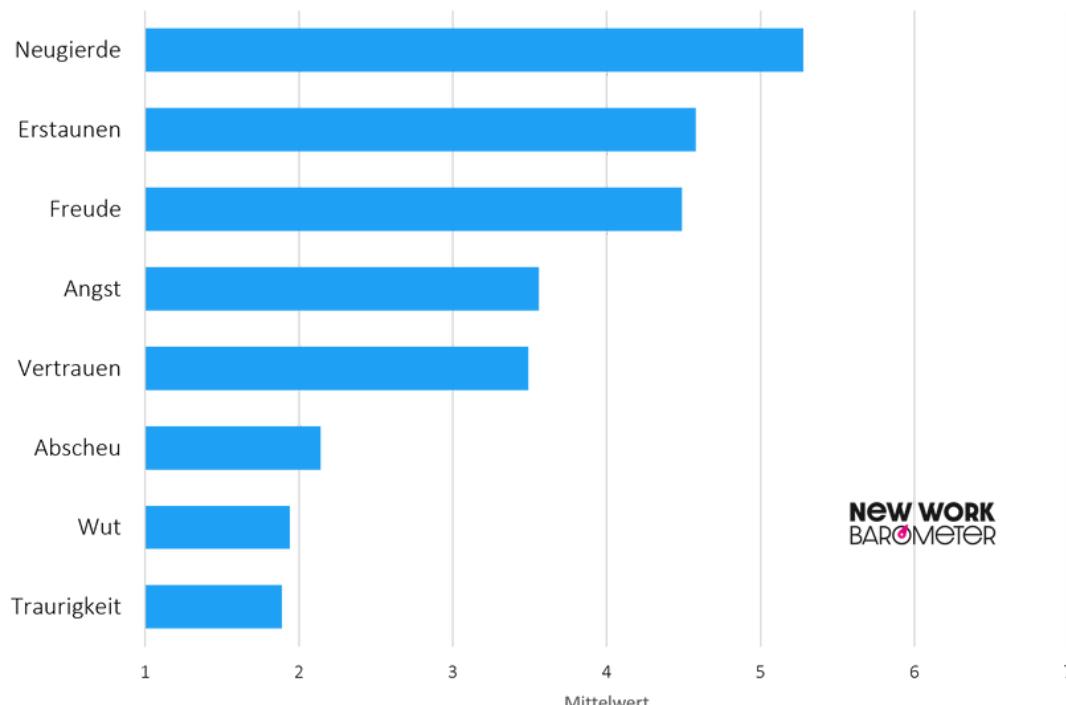
Aktivitäten für den KI-Einsatz und für New Work planen und implementieren Unternehmen selten gemeinsam ($M = 2,5$, $SD = 1,6$). Zudem ordnen die Befragten die neu hinzugekommenen drei KI-Praktiken KI-gestützte Prozessoptimierung, Projektarbeit und Führung im Vergleich zu den klassischen New Work-Praktiken nur in sehr geringem Maße als New Work-Themen ein.

EMOTIONEN GEGENÜBER KI SIND EIN LEISTUNGSFAKTO

Gleichzeitig gehen die Organisationen davon aus, dass der Einsatz von KI in den nächsten zwei Jahren deutlich zunehmen wird - mit einem durchschnittlichen Wert von 5,5. Diese Tendenz stützt auch die oben genannte repräsentative Studie, die einen Zuwachs um 11 Prozent im Vergleich zum Vorjahr feststellt (Kunze et al., 2025). Die rasante Ausbreitung von KI betrachten Menschen teils mit Begeisterung, teils mit Sorge. Sowohl für die Performance als auch für das Wohlbefinden der Mitarbeiter ist diese emotionale Ebene essenziell.

Nach dem Modell von Plutchik (1980) wird das emotionale Erleben von acht Basisemotionen bestimmt: Angst, Wut, Freude, Traurigkeit, Vertrauen, Abscheu, Erstaunen und Neugierde. Für jede dieser Emotionen sollten die Teilnehmenden einschätzen (auf einer Skala von 1 bis 7), wie stark sie diese in Bezug auf KI in ihrer Organisation wahrnehmen. Da der Anteil von Personen aus der Personalabteilung in der Stichprobe sehr hoch war und diese viel Kontakt mit der Belegschaft haben, nehmen wir an, dass die Befragten die Emotionen relativ gut einschätzen können. Am stärksten ausgeprägt sind demnach Neugierde ($M = 5,3$, $SD = 1,5$), Erstaunen ($M = 4,6$, $SD = 1,6$) und Freude ($M = 4,5$, $SD = 1,5$). Doch auch Angst ($M = 3,6$, $SD = 1,7$) gegenüber KI ist in den Organisationen verbreitet (Abb. 18). Die Standardabweichung liegt zwischen 1,5 und 1,7. Die Antworten variieren also stark um den Mittelwert. Das heißt: Die Teilnehmenden nehmen die Emotionen unterschiedlich wahr.

Abb. 18: Emotionen gegenüber KI in der Organisation



Anmerkung: Mittelwerte zur Wahrnehmung der jeweiligen Emotion in der Organisation (N = 569).

In anderen Studien hat sich in Bezug auf Angst vor der Nutzung von KI ein besonderer Zusammenhang gezeigt: Dieser ist nicht linear, sondern U-förmig. Frenkenberg und Hochman (2025) konnten dies nachweisen. Das bedeutet, dass die Angst besonders hoch ausfällt, wenn Menschen KI sehr wenig und sehr häufig nutzen. Die Angst bei mittlerer Nutzung ist am geringsten. Menschen sind dann eher unkritisch der Technologie gegenüber.

Ängste haben das Potential, Mitarbeitende beim Lernen und dem Ausüben ihrer Tätigkeiten einzuschränken. Das kann Folgen für die gesamte Organisationsleistung haben. Um herauszufinden, wie Emotionen gegenüber KI mit der Organisationsleistung zusammenhängen, haben wir eine Korrelationsanalyse (siehe Infobox statistische Kennwerte) durchgeführt.

Grundlage sind Fragen zur Organisationsleistung im New Work-Barometer, die auf dem Fragebogen von Delaney und Huselid (1996; siehe Infokästchen S. 12) beruhen. Die Zusammenhänge der KI-Emotionen mit der Organisationsleistung sind positiv und signifikant für Freude ($r = .35^{**}$), Vertrauen ($r = .25^{**}$), Erstaunen ($r = .15^{**}$) und Neugierde ($r = .31^{**}$). Negativ signifikant sind sie für Angst, Wut und Abscheu (jeweils $r = -.14^{**}$). Zwischen Traurigkeit und Leistung besteht kein signifikanter Zusammenhang.

BESCHÄFTIGTE FÜHLEN SICH NUR MITTELMÄSSIG AUF DEN EINSATZ VON KI VORBEREITET

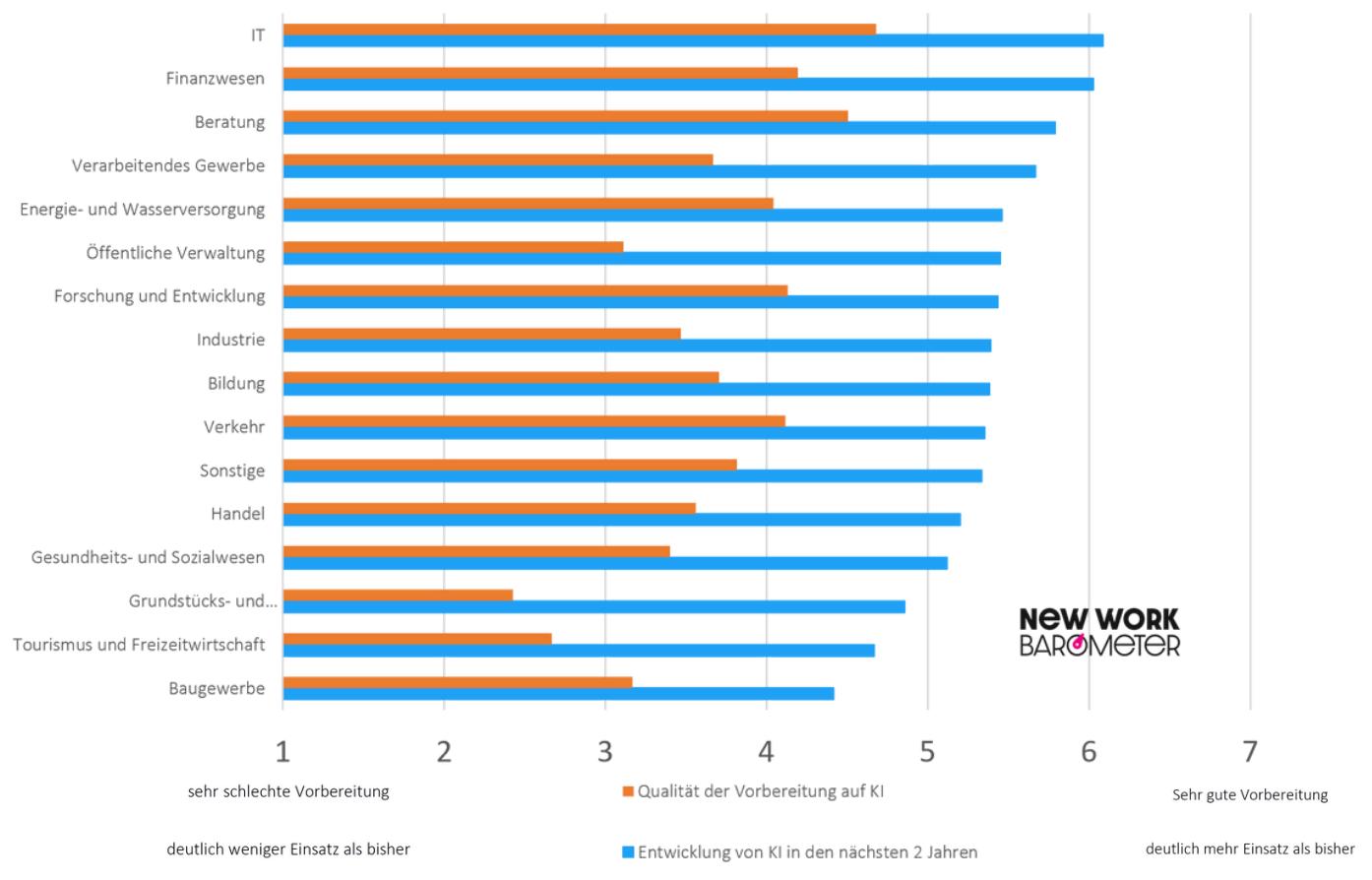
Ängste von Beschäftigten lassen sich durch eine gute Vorbereitung auf den Einsatz von KI einfangen. Aktuelle Studien (siehe etwa Dorta-Gonzáles et al., 2024) belegen das. Hilfreich sind zum Beispiel Weiterbildungen, Informationsveranstaltungen und Learning on the Job. Als Inhalte und Methoden der Personalentwicklung bieten sich zum Beispiel konkrete Anwendungsfälle im Unternehmen, KI-Basiswissen, Trainings zu Tools generativer KI, Entscheidungsunterstützung, Prompt Engineering oder kritische Bewertung von KI-Ergebnissen an. Die für das New Work-Barometer Befragten gaben jedoch an, dass Mitarbeitende nur mäßig gut auf den Umgang mit KI vorbereitet werden – der Mittelwert lag bei 3,8 ($SD = 1,8$, Skala von 1 = „sehr schlecht“ bis 7 = „sehr gut“). Die IT-Branche ($M = 4,7$, $SD = 1,6$) und die Beratungsbranche ($M = 4,5$, $SD = 1,5$) haben dabei die Nase vorne (Abb. 19). Im Vergleich dazu gehören die öffentliche Verwaltung ($M = 3,1$, $SD = 1,8$), das Baugewerbe ($M = 3,2$, $SD = 1,8$), das Gesundheits- und Sozialwesen ($M = 3,4$, $SD = 1,8$) und die Industrie ($M = 3,5$, $SD = 1,7$) zu den Branchen, die deutlich weniger Anstrengungen unternehmen, Mitarbeitende für KI fit zu machen.

Die Standardabweichung bewegt sich bei den Mittelwerten zwischen 1,5 und 1,8. Das heißt, die Antworten der Teilnehmenden variieren relativ stark. Wie stark Unternehmen in die Vorbereitung der Mitarbeitenden investieren, scheint häufig mit der erwarteten Entwicklung von KI zu tun zu haben. Abbildung 19 stellt die erwartete Zunahme von KI dem Stand der Vorbereitung gegenüber. Unsere Daten zeigen: In den meisten Branchen, in denen KI vermutlich stärker zunehmen wird, bereiten die Unternehmen Mitarbeitende auch intensiver auf KI vor. Es gibt jedoch Ausnahmen, etwa im verarbeitenden Gewerbe, der öffentlichen Verwaltung und der Industrie. Bildungseinrichtungen liegen sowohl bei der Erwartung einer Zunahme von KI als auch bei der Vorbereitung im Mittelfeld.

Es ist denkbar, dass eine gute Vorbereitung auf den KI-Umgang auch die Emotionen gegenüber KI beeinflusst – etwa, indem sie positive Emotionen weckt und negative abgemildert. Auch dies haben wir genauer unter die Lupe genommen. Die Ergebnisse bestätigen unsere Annahmen: Sie offenbaren signifikante Zusammenhänge mit Angst ($r = -.12^{**}$), Wut ($r = -.14^{**}$), Freude ($r = .40^{**}$), Vertrauen ($r = .33^{**}$), Abscheu ($r = -.15^{**}$), Erstaunen ($r = .21^{**}$) und Neugierde ($r = .40^{**}$). Bei Traurigkeit besteht kein signifikanter Zusammenhang. Zudem hängt die Vorbereitung auf KI positiv mit der wahrgenommenen Leistung zusammen ($r = .44^{**}$). Aufgrund des Querschnittsdesigns im New-Work-Barometer lässt sich nicht eindeutig sagen, ob Organisationen mit positiven Emotionen gegenüber KI mehr Aktivitäten zur Vorbereitung initiieren oder ob die gezielte Vorbereitung tatsächlich das Emotionserleben beeinflusst. Nichtsdestotrotz ist klar, dass Weiterbildung und Information zu den Möglichkeiten, die KI bereithält, eine große Rolle für die damit verbundenen Emotionen und die Leistung des Unternehmens spielen kann.

Da Führungskräfte dabei besonders gefragt sind, haben wir auch untersucht, welche Themen derzeit für die Führungskräfteentwicklung am wichtigsten sind. Diese Frage haben 312 Personen in einem Freitextfeld beantwortet: Sie nannten 764 verschiedene Themen. Die Vielfalt war groß. Doch KI erwähnten 12 Prozent. Dies bedeutet gleichzeitig, dass 88 Prozent der Personen KI nicht als eines der drei wichtigsten Themen in der Führungskräfteentwicklung sehen. Betrachten wir alle 764 Nennungen, waren sogar weniger als 5 Prozent der Antworten auf KI bezogen.

Abb. 19: Geschätzte Zunahme des KI-Einsatzes und Vorbereitung auf KI nach Branchen



Anmerkung: Mittelwerte zur Wahrnehmung der Qualität der Vorbereitung auf und dem vermuteten Einsatz in den nächsten 2 Jahren (N = 569).

08 FAZIT

Die Präsenz von New Work hat medial etwas nachgelassen und einen Punkt der Konsolidierung erreicht. Das New Work-Barometer 2025 zeigt, dass das Thema New Work in Organisationen des deutschsprachigen Raums allerdings nicht an Relevanz einbüßt, sondern auch in Zukunft eher an Bedeutsamkeit zunimmt. Organisationen scheinen New Work-Praktiken zu nutzen, weil diese funktionieren, weniger, weil der Begriff New Work modern klingt und Wunder verspricht. Die wichtigsten Verständnisse von New Work bleiben die New Work-Charta und das Empowermentverständnis. Die Ergebnisse machen deutlich, dass sich das Potenzial von New Work dort besonders entfalten kann, wo Organisationen auf die Förderung von psychologischem Empowerment setzen. Die Ergebnisse des NWB zeigen erneut höhere Leistungen der Organisationen, welche alle vier Facetten des psychologischen Empowerments gleichermaßen fördern. Empowerment verliert seine Kraft, wenn es auf Selbstbestimmung reduziert wird. Ohne Entscheidungsrechte, Kompetenzaufbau und Sinnorientierung wird in unseren Daten weniger Leistungsvorsprung im Vergleich mit der direkten Konkurrenz der Organisationen berichtet. Ein Beispiel für die Notwendigkeit, Selbstbestimmung und Einfluss zusammen zu denken, zeigt sich in unseren Daten auch im Bereich Homeoffice im DACH-Raum: Wenn Teams und Individuen selbstständig entscheiden dürfen, gute Abstimmungsmöglichkeiten und Regelungen finden, die sowohl die Vorteile der Zusammenarbeit im Office als auch im Homeoffice integrieren – wird auch die Organisationsleistung höher eingeschätzt. Diese Ergebnisse bleiben im Vergleich zum Vorjahr konstant.

Der Frage der Verteilung von Macht in Organisationen sind wir in unserem ersten Schwerpunktthema nachgegangen. Medial erscheint es, als sei der Ton in der Organisationsführung autoritärer geworden, durch Return-to-Office Policies und autoritäre Regierungs-persönlichkeiten.

Unsere Daten zeigen jedoch keinen autoritären Shift als Antwort auf die krisengebeutelte Wirtschaft. Dennoch zeigt sich, dass die autoritäre Führung nie ganz weg war. Sie scheint in einigen Branchen trotz ihres Zusammenhangs mit geringerer Leistung weiterhin zu bestehen. In der öffentlichen Verwaltung, die unsere Demokratie nach außen verkörpert ist das besonders kritisch. Demokratische Führung dagegen, wie die empowermentorientierte Führung, bleibt der meist verbreitete Führungsstil in Organisationen des DACH-Raums. Dieser Führungsstil ist auch mit höherer Leistung assoziiert. Da autoritäre Muster allerdings auch im NWB nicht verschwunden sind, liegt es an Organisationen und ihren Führungskräften, Machtressourcen im Arbeitsalltag bewusst zu reflektieren und einen verantwortungsvollen Umgang mit Macht zu gestalten. Das NWB zeigt: Es besteht nach wie vor ein großes Potential für die Personal- und Organisationsentwicklung mit gezielten Maßnahmen bei der Diagnostik, Einstellung und Weiterbildung von Führungskräften, die Weichen für einen proaktiven Umgang mit Macht zu stellen und autoritärer Macht vorzubeugen.

Unser zweites Schwerpunktthema, die künstliche Intelligenz, ist in den Organisationen des deutschsprachigen Raums angekommen, aber noch weit von einem flächendeckenden Einsatz entfernt. Wo sie genutzt wird, dient sie vor allem dazu, Prozesse zu vereinfachen und Mitarbeitende zu entlasten. Das emotionale Klima bleibt positiv: Viele sehen in KI eher Unterstützung als Bedrohung. Dieses Vertrauen ist jedoch empfindlich und auch Ängste existieren in den Organisationen. Wenn Effizienzgewinne vor allem durch Kostenenkung und Personalabbau erzielt werden sollen, kann die Aufgeschlossenheit schnell kippen. Entscheidend ist daher, KI als Lernprozess zu gestalten: durch gute Vorbereitung, transparente Kommunikation und sinnvolle Integration in bestehende Arbeitsprozesse. So kann durch künstliche Intelligenz Produktivität gefördert werden, ohne Vertrauen zu zerstören.

09 LITERATUR

- Decker, O., Kiess, J., Heller, A., Schuler, J., & Brähler, E. (2022). Die Leipziger Autoritarismus Studie 2022: Methode, Ergebnisse und Langzeitverlauf. In O. Decker, J. Kiess, A. Heller, J. Schuler, & E. Brähler (Eds.), *Autoritäre Dynamiken in unsicheren Zeiten* (pp. 31–90). Psychosozial-Verlag. <https://doi.org/10.30820/9783837979190-31>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Dorta-González, P., López-Puig, A. J., Dorta-González, M. I. & González-Betancor, S. M. (2024). Generative artificial intelligence usage by researchers at work: Effects of gender, career stage, type of workplace, and perceived barriers. *Telematics And Informatics*, 94, 102187. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2024.102187>
- Englmaier, F., Grimm, S., Grothe, D., Schindler, D., & Schudy, S. (2025). The value of leadership: Evidence from a large-scale field experiment. *The Leadership Quarterly*, 36(3), 101869. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2025.101869>
- French, J. R. P., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). University of Michigan Press.
- Frenkenberg, A., & Hochman, G. (2025). It's Scary to Use It, It's Scary to Refuse It: The Psychological Dimensions of AI Adoption—Anxiety, Motives, and Dependency. *Systems*, 13(2), 82. <https://doi.org/10.3390/systems13020082>
- Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2021). Coaching with artificial intelligence: Concepts and capabilities. *Human Resource Development Review*, 20(1), 106–121. <https://doi.org/10.1177/1534484320980562>
- Hiller, N. J., Sin, H.-P., Ponnappalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 165–184. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2018.11.003>
- Hübl, P. (2024). *Moralspektakel: Wie die richtige Haltung zum Statussymbol wurde und warum das die Welt nicht besser macht*. Siedler Verlag.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Khan, U. (2020). Effect of employee retention on organizational performance. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 2(1), 52–66. <https://doi.org/10.52633/jemi.v2i1.47>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kunze, F., Opitz, C., & Lauterbach A.S. (2025). *Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt: Nutzung, Wahrnehmung und Ungleichheiten*. Ergebnisreport Juni 2025, Universität Konstanz.
- Nideröst, F., & Hell, B. (2025). Wie hat sich der Einsatz von KI im HR seit 2022 entwickelt?. *Personal schweiz*, 6, 28–30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15630185>

- Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. In R. Plutchik & H. Kellerman, *Emotion: Theory, research, and experience: Vol. 1. Theories of emotion* (S.3-33). New York: Academic.
- Schermuly, C. C. (2020). Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work. *Personal Quarterly*, 2(20), 10-15.
- Schermuly, C. C., & Meifert, C. (2023). Machtlos in die „Neue Arbeit“. *Personalmagazin*, 09/23, 24-29.
- Schermuly, C. C., Rinne, C., & Meifert, M. (2025). Auf Sparflamme. *Neues Lernen*, 05/25, 68-74.
- Schermuly, C. C., & Rinne, C. (2025, 15. Juli). *New-Work-Barometer 2025: New Work lebt leiser weiter*. Personalmagazin. https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-barometer-2025-new-work-lebt-leiser-weiter_80_656252.html
- Schermuly, C. C., Wilsker, F. C., & Meifert, M. (2025). Autoritäre Führung im Rampenlicht. *Personalmagazin*, 09/25, 42-48.
- Skogstad, Anders & Einarsen, Ståle & Torsheim, Torbjørn & Aasland, Merethe & Hetland, Hilde. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 80-92. 10.1037/1076-8998.12.1.80.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- World Values Survey Association. (2022). European Values Study and World Values Survey: Joint EVS/WVS 2017-2022 dataset (Joint EVS/WVS) (Version 5.0.0) [Data set]. JD Systems Institute & WVSA. <https://doi.org/10.14281/18241.26>

SRH University

Business Coaching und New Work-Organisations- entwicklung | MBA

Campus Berlin

Dein Studium

Unser MBA Business Coaching und New Work-Organisationsentwicklung stärkt deine Expertise in den Bereichen Beratung, Coaching, Organisationsentwicklung und New Work. Du lernst, Changeprozesse professionell und evidenzbasiert zu begleiten. Dein Studium kombiniert wissenschaftlich fundiertes Coaching mit einer management-orientierten Ausbildung, sodass du die Geschäftsprozesse in Unternehmen verstehst und beratend zur Seite stehst. Dabei lernst und arbeitest du sowohl evidenzbasiert als auch praxisorientiert und erweiterst dein professionelles Netzwerk.

Dein Weg zum Erfolg

- Professionelle Coaching-Ausbildung
- New Work-Transformationen begleiten
- Management-orientierte Ausbildung
- Praxisnahe und evidenzbasierte Lehre

Das Studium bereitet dich gezielt auf die Herausforderungen moderner Arbeitswelten vor. Du entwickelst Kompetenzen, um Unternehmen und Einzelpersonen professionell zu coachen und Transformationsprozesse erfolgreich zu steuern. Dabei profitierst du von praxisnahen Lehrformaten und der Verbindung von Coaching und betriebswirtschaftlichem Know-how.

Das Wichtigste auf einen Blick

Abschluss

Master of Business Administration

Credit Points

60 ECTS

Studienmodell

Berufsbegleitend

Studienbeginn

April

Dauer

3 Semester

Sprache

Deutsch

Standort

Berlin

Studiengebühren

Siehe Website



New Work braucht Organisationsentwicklung und Business Coaching gleichermaßen. Beides vermitteln wir in diesem innovativen MBA – evidenzbasiert und praxisnah!



Prof. Dr. Franziska Schölmerich

Studiengangsleiterin

Perspektiven

Die Arbeitswelt ist im Wandel und die Nachfrage nach Expert:innen mit umfassendem Wissen in den Bereichen Management und Transformationsbegleitung sowie den dazugehörigen Coaching-Skills wächst. Das Studium bietet dir exzellente Karriereaussichten in der Beratung, im Coaching und in der Organisationsentwicklung. Dein erworbenes Wissen ermöglicht dir vielseitige Einsatzmöglichkeiten in Unternehmen, Beratungsfirmen oder als selbständige:r Coach:in. Durch die enge Verbindung von Theorie und Praxis bist du optimal auf eine erfolgreiche Zukunft vorbereitet.

Mögliche Einsatzfelder können z. B. sein

- Internes Coaching und Personal- und Organisationsentwicklung
- Unternehmensberatung im Bereich New Work
- Selbständigkeit als Coach:in und Berater:in
- Change-Management in Unternehmen

Zugangsvoraussetzungen

- Hochschul- oder Fachhochschulabschluss mit mind. 180 ECTS + mind. drei Jahre Berufserfahrung im Management, in der Beratung oder im Personalbereich ODER Hochschul- oder Fachhochschulabschluss mit mind. 240 ECTS + mind. zwei Jahre Berufserfahrung im Management, in der Beratung oder im Personalbereich
- Motivationsschreiben
- Zeugnis der Allgemeinen bzw. Fachhochschulreife
- Lebenslauf mit aktuellem Passfoto
- Ausweiskopie (Vorder- und Rückseite)
- Alle Studierenden mit weniger als 240 ECTS absolvieren zusätzlich ein praxisorientiertes Brückenmodul, in dem ihre bisherige berufliche Erfahrung in Bezug auf den Studiengang eingeordnet und reflektiert wird

Das CORE-Prinzip

Unser einzigartiges Lehrmodell



5-Wochen-Blöcke anstatt Frontalunterricht

Fokus auf 1–2 Themen
Wissensabfrage nach
5-Wochen-Blöcken



Kompetenzen entwickeln

Fachkompetenz
Methodenkompetenz
Selbstkompetenz
Sozialkompetenz



Interaktive Lehrmethoden

Projektarbeit
Fallstudien
(Case studies)
Gruppenarbeit



Ausgezeichnet

mit dem Genius
Loci-Preis für
Lehrexzellenz 2018

Dein Studienverlauf

Statt Fächerdschungel richtest du deine volle Konzentration jeweils auf einen 5-Wochen-Block (Modul). Jeder Block schließt mit einer Prüfung aus einem großen Portfolio verschiedener Prüfungsformen ab. Durch diesen nachhaltigen Prozess erzielst du optimale Lernergebnisse.

Semester

| | | | | |
|----------------------|--|--|---|---|
| 01 | Einführung in die Psychologie des Coaching | Methoden und Beziehungsgestaltung im Coaching | Virtuelles Coaching | Finanzierung und Rechnungswesen für Coaches und Organisationsentwickler:innen |
| Credit Points | 5 ETCS | 5 ETCS | 5 ETCS | 5 ETCS |
| 02 | Organisationsentwicklung I: Führung und Organisationskultur in der VUKA-Welt | Organisationsentwicklung II: Transformationen von Organisationen zu New Work | Diagnostik und Evaluation sowie klinische Psychologie für Coaches und Organisationsentwickler:innen | Coaching und Supervision erster Fall: Karrierecoaching |
| Credit Points | 5 ETCS | 5 ETCS | 5 ETCS | 5 ETCS |
| 03 | Marketing und Vertrieb für Coaches und Organisationsentwickler:innen | Wissenschaftliches Arbeiten und Masterthesis inkl. supervidiertes Coaching | | |
| Credit Points | 5 ETCS | 15 ETCS | | |

Organisatorischer Ablauf

Die Präsenzmodule werden in zwei Blöcken von jeweils drei Tagen (Do, Fr, Sa) organisiert, die Onlinemodule finden meist in den beruflichen Randzeiten statt. Damit du einerseits viel Gelegenheit zum persönlichen Austausch und Netzwerken hast und andererseits das Studium gut in deinen beruflichen Alltag integrieren kannst, findet etwa die Hälfte aller Module in Präsenz in Berlin statt. Die anderen Module kannst du online besuchen.

Du möchtest mehr erfahren?

Auf unserer Website haben wir dir weitere wichtige Informationen zu den Studieninhalten, zum jeweiligen Studienmodell und den Praktika, zu deinen Berufsaussichten sowie zu Kosten und Finanzierung zusammengestellt.



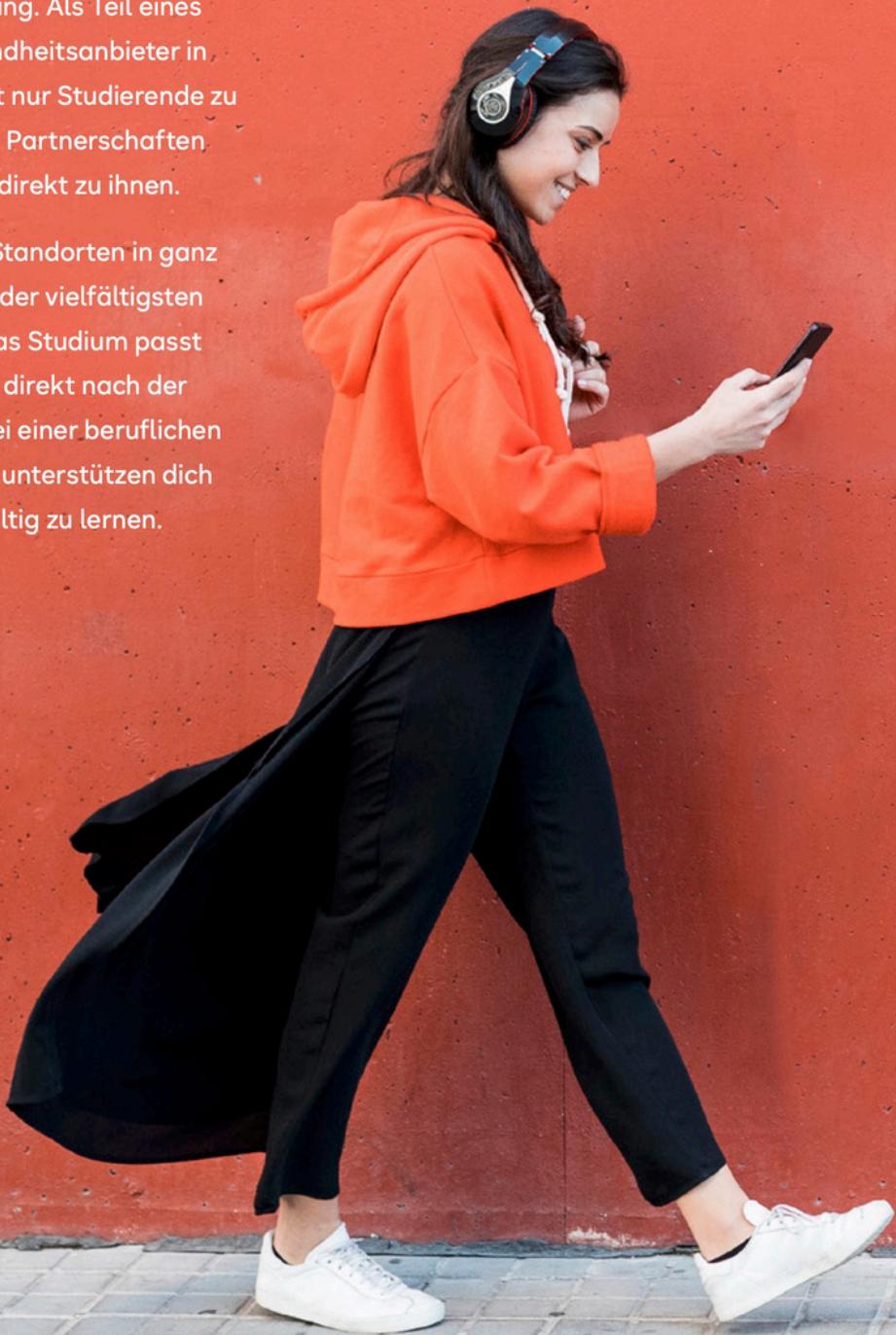
Deine SRH University

Weltoffen, vielfältig, persönlich – das sind wir an der SRH University. Gemeinsam mit unseren Studierenden gestalten wir die Zukunft. Wir reagieren flexibel auf deine Wünsche und die Anforderungen des Arbeitsmarktes. Mit praxisnahen Studienangeboten, persönlicher Betreuung und modernsten Lehrinhalten wirst du optimal auf die Herausforderungen des Berufslebens vorbereitet. Du entscheidest, welchen Studiengang und welche Schwerpunkte du wählst – wir bieten erstklassige Studienbedingungen und ein hochmotiviertes Team.

Design your Future

Die bewährten Stärken der SRH stehen für höchste Qualität und individuelle Betreuung. Als Teil eines der größten Bildungs- und Gesundheitsanbieter in Deutschland bringt die SRH nicht nur Studierende zu den Unternehmen – durch starke Partnerschaften kommen auch die Unternehmen direkt zu ihnen.

An unseren modernen Campus-Standorten in ganz Deutschland bieten wir dir eines der vielfältigsten Studienangebote bundesweit. Das Studium passt sich deinen Bedürfnissen an – ob direkt nach der Schule, berufsbegleitend oder bei einer beruflichen Neuorientierung. Study Coaches unterstützen dich individuell und helfen dir, nachhaltig zu lernen.



Startklar oder noch unentschlossen?

Lerne uns kennen

Bei unseren vielen Online-Infoveranstaltungen verschaffen wir dir einen umfassenden Eindruck von unserer Hochschule. Wir beantworten Fragen rund um unsere Studiengänge, den Studienalltag und Karrieremöglichkeiten.

Zudem hast du die Möglichkeit, im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Schnuppervorlesungen exklusive Einblicke in unsere Studieninhalte zu erlangen oder unsere Campus bei einem Infotag vor Ort kennenzulernen.

Über die aktuellen Termine informieren wir auf unserer Website.



**Du hast Fragen?
Wir sind für dich da.
Rufe uns an oder schreibe uns.**

+49 30 515 650 200
studienberatung.hsg@srh.de
www.srh-university.de

Einfach finanzieren

Je nach Studiengang und individuellen Voraussetzungen gibt es verschiedene Optionen, um dein Studium zu finanzieren, wie z. B.

- BAföG
- Förderung durch Landesprogramme
- Stipendien (z. B. Deutschlandstipendium)
- Studienkredite (z. B. KfW-Studienkredit)

Weitere Informationen und die aktuellen Studiengebühren findest du auf unserer Website.

Hier bewerben!

Über unser Online-Portal kannst du dich jederzeit unverbindlich bewerben.



Impressum

SRH University of Applied Sciences Heidelberg | Staatlich anerkannte Hochschule | Ludwig-Guttmann-Str. 6 | 69123 Heidelberg
Mai 2025 | Die aufgeführten Informationen und Konditionen sind ohne Gewähr und können abweichen.



Das macht HRpepper so besonders

Es sind nicht die Theorien oder die Werkzeuge. Es ist die Art, wie wir Organisationen hinterfragen und in Bewegung bringen – innovativ, exzellent, und geprägt von langjähriger Erfahrung, wissenschaftlichen Erkenntnissen und menschenzentrierten Methoden.

Wir unterstützen unsere Kundinnen und Kunden dabei, Macht neu zu denken, Führung wirksam zu gestalten und die Zukunft der Arbeitswelt(en) mit KI verantwortungsvoll zu gestalten.
HRpepper transformiert Organisationen wirkungsvoll.