2026

NEW-WORK-BAROMETER

Prof. Dr. habil. Carsten C. Schermuly

Carla Rinne

Fried Wilsker

Dr. Matthias Meifert



personal. magazin

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: Bürokratie

07 Fazit

08 Literatur

01 DAS NEW-WORK-BAROMETER

Seit den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts beschäftigen sich Menschen mit dem Thema New Work. Viel ist dem Begriff seitdem zugeschrieben worden. Eine Gesellschaftsutopie, ein IT-Unternehmen aus Hamburg, Homeoffice, Obstkörbe… die Liste ließe sich noch lange fortsetzen. Manche Zuschreibungen widersprechen den ursprünglichen Gedanken deutlich, doch Begriffe widersprechen nicht. Das können nur Menschen. Mittlerweile ist es ruhiger um den Begriff New Work geworden. Längst ist die Trendkarawane beim Thema KI angekommen. Das tut nicht nur der Praxisarbeit, sondern auch der wissenschaftlichen Arbeit gut. Die gewonnene Distanz ermöglicht es, New Work wieder stärker inhaltlich zu diskutieren. Im Kern geht es weiterhin um die Frage, wie wir Arbeit so gestalten können, dass Menschen ihre Potenziale entfalten und Organisationen zugleich leistungsfähig bleiben. Dabei geht es weder um möglichst viel Selbstorganisation noch um möglichst viele neue Tools, sondern um die bewusste Gestaltung von guten Arbeitsbedingungen. Die Forschung kann dazu wichtige Erkenntnisse liefern, indem sie zeigt, welche Maßnahmen tatsächlich wirken und wo gut gemeinte Veränderungen sogar kontraproduktiv sein können. Es ist an der Zeit, New Work weniger als Trend und mehr als Gestaltungsaufgabe zu verstehen. Hier möchten wir einen Beitrag leisten.

Das New-Work-Barometer (NWB) ist eine gemeinsame Studie des Institute for New Work and Coaching (INWOC) der SRH University of Applied Sciences Heidelberg (Campus Berlin), des Personalmagazins (Haufe) als Medienpartner und der HRpepper GmbH & Co. KGaA als Partner aus der Unternehmenspraxis.

Die jährlich durchgeführte Studie untersucht zum Beispiel die Verbreitung und Entwicklung unterschiedlicher New-Work-Praktiken und Zielsetzungen. Darüber hinaus wird jedes Jahr ein aktuelles Schwerpunktthema aufgegriffen. In den vergangenen Jahren standen dabei die Umbenennung von XING in New Work SE (2020), die Auswirkungen der Coronapandemie (2021), Agilität (2022), Future Skills (2023), Organisationsentwicklung und Homeoffice (2024) sowie autoritäre Macht und Künstliche Intelligenz (2025) im Mittelpunkt.

Für die Erhebung 2026 wurde Bürokratie in Organisationen als thematischer Schwerpunkt gewählt. Bürokratie gilt häufig als Folge staatlicher Regulierung und gesetzlicher Anforderungen. Schnell ist der Staat oder die EU als Bösewicht enttarnt. Dabei übersehen Unternehmen leicht, dass sie einen erheblichen Teil ihrer administrativen Belastungen selbst erzeugen durch interne Regeln, aufwendige Abstimmungsprozesse, Dokumentationpflichten und mehrstufige Entscheidungswege. Das kostet nicht nur Zeit und Geld, sondern bindet auch Ressourcen, die für wertschöpfende Tätigkeiten, Innovation und die Entwicklung von Mitarbeitenden fehlen. Gerade vor dem Hintergrund zunehmender Anforderungen an die Agilität von Organisationen lohnt es sich, die eigene Bürokratie kritisch zu hinterfragen. Das NWB 2026 untersucht deswegen nicht nur externe, sondern auch interne Bürokratieprozesse. Wir analysieren, wie interne Bürokratie entsteht, wie stark sie verbreitet ist und welche Ansatzpunkte für ihren Abbau bestehen. Unsere Daten zeigen: Insbesondere im Personalbereich fällt das Potenzial groß aus.

02 VERÖFFENT-LICHUNGEN

Grundlage des Schwerpunktthemas ist der Artikel „Bürokratiespitzenreiter HR“, der im Personalmagazin (Ausgabe 09/2026) veröffentlicht wurde. Im NWB-Ergebnisbericht werden zentrale Inhalte dieser Publikation aufgegriffen und integriert. Ergänzt werden sie durch vertiefende Auswertungen und Kapitel, die über den publizierten Artikel hinausgehen. Bei der Erstellung des Ergebnisberichts unterstützten Ron Rüdiger (Werkstudent) und Alexander Sembritzki (Praktikant) an der SRH in Berlin.

Der Originalartikel im Personalmagazin 2026 lautet:

- Schermuly, C. C., Wilsker, F. C., Rinne, C., & Meifert, M. (2026). Bürokratiespitzenreiter HR. *Personalmagazin*, 09/26, 24–29. https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-barometer-2026-hr-ist-buerokratiespitzenreiter_80_693060.html



24 Schwerpunkt

Bürokratie-spitzenreiter HR

Von Carsten C. Schermuly, Fried C. Wilsker, Carla Rinne und Matthias Meifert

personalmagazin 09.26

03 METHODIK

Die Daten des New-Work-Barometers werden jährlich im Frühjahr erhoben. Zwischen April und Juni 2026 nahmen Praktiker:innen aus verschiedenen Organisationen des DACH-Raums an der Online-Befragung teil. Die Themen der Befragung beinhalten das Verständnis von New Work und New-Work-Praktiken sowie das jährlich wechselnde Schwerpunktthema.

In jedem Jahr wird im stabilen Teil des NWBs der Einsatz von New-Work-Praktiken von den Praktiker:innen erfragt. Die Auswahl der Praktiken aus den Dimensionen Struktur, Kultur, Führung, Methoden und Prozesse wurde nicht aus der Theorie abgeleitet (vgl. Schermuly, 2020), sondern basiert auf einem empirisch-induktiven Vorgehen. Das heißt, die Praktiken werden seit dem ersten NWB 2020 jährlich einer Überprüfung und Anpassung unterzogen. Kennen die Teilnehmenden die Praktiken nicht oder fehlt die Assoziation bestimmter Praktiken zu New Work, so werden diese mit der Zeit angepasst. So können unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen auch neue Praktiken aufgenommen werden. Dafür relevant sind einerseits die Sichtbarkeit der Praktik in der Arbeitswelt und andererseits ihr Bezug zu New Work.

Die Rekrutierung der Stichprobe findet in jedem Jahr über die Netzwerke der SRH und die der beteiligten Partnerorganisationen, Personalmagazin und HRpepper statt. Unterstützt wurde die Rekrutierung in diesem Jahr von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Ohne unsere Partner wäre die Durchführung des New-Work-Barometers nicht möglich, daher danken wir ihnen sehr.

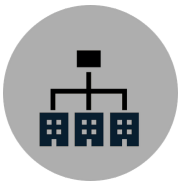
Die Zielgruppe des NWBs sind Personen, die spezifisches Wissen zu New Work und Erfahrung in diesem Bereich mitbringen. Dazu gehören beispielsweise Personalleiter:innen, Angestellte im HR sowie andere Führungskräfte. Sofern Teilnehmende im Vorjahr zugestimmt und freiwillig Kontaktdaten angegeben hatten, wurden sie wieder kontaktiert und zur aktuellen Befragung eingeladen.

Für die Auswertung der Daten ist es wichtig zu beachten, dass die Stichprobe über die Jahre nicht konstant bleibt, sondern jedes Jahr zu einem Teil variiert. Das bedeutet, dass die Veränderungen in den Ergebnissen einerseits inhaltlichen Entwicklungen zugeschrieben werden können, andererseits aber auch der veränderten Struktur der Stichprobe.

04 STICHPROBE

Zwischen Mitte April und Anfang Juni 2026 nahmen 742 Organisationsvertreter:innen an der Befragung des NWBs teil. Wie bereits erwähnt, variiert die Stichprobe zwischen den Erhebungsjahren: 23 Prozent der diesjährigen Teilnehmenden hatten bereits an einer früheren Befragung des NWBs teilgenommen, 17 Prozent nahmen auch 2025 teil. Die Stichprobe des NWBs ist hinsichtlich ihrer Merkmale heterogen. Trotzdem sind die Befunde des NWBs nicht als repräsentativ zu werten.

Mit 79 Prozent kommt der größte Teil der Organisationsvertreter:innen des NWBs 2026 aus Deutschland. Danach folgt der Anteil aus der Schweiz mit 14 Prozent und aus Österreich mit 4 Prozent. Den kleinsten Anteil der Stichprobe stellen Vertreter:innen aus Liechtenstein mit weniger als einem Prozent und der nicht deutschsprachige Raum mit 2 Prozent dar.



Branchen

Die Branchen der Befragten sind breit gefächert: IT (13 %), Beratung (11 %), Sonstige (11 %), öffentliche Verwaltung (11 %), Industrie (10 %), Gesundheits- und Sozialwesen (7 %), Bildung (7 %), Finanzwesen (7 %), Handel (4 %), Forschung und Entwicklung (4 %), Verkehr (4 %), Energie- und Wasserversorgung (3 %), Baugewerbe (3 %), verarbeitendes Gewerbe (2 %), Grundstücks- und Wohnungswesen (1 %) sowie Tourismus und Freizeitwirtschaft (1 %).



Organisationsgröße

Wie im Vorjahr stammt der größte Anteil der Befragten aus kleinen und mittleren Organisationen mit 2 bis 250 Beschäftigten (35 %). Weitere 23 Prozent arbeiten in Organisationen mit 251 bis 1.000 Beschäftigten, 27 Prozent in Organisationen mit 1.001 bis 10.000 Beschäftigten und 14 Prozent in Organisationen mit mehr als 10.000 Beschäftigten. Soloselbstständige machen ein Prozent der Stichprobe aus.



Teilnehmende

Die Hälfte der Befragten (50 %) verfügt über Führungsverantwortung. Innerhalb dieser Gruppe entfallen 30 Prozent auf HR-Funktionen, 27 Prozent auf Geschäftsführung und knapp 44 Prozent auf sonstige Führungspositionen. Insgesamt identifizierten sich knapp 60 Prozent als weiblich, 40 Prozent als männlich und weniger als ein Prozent als divers. Die größte Altersgruppe bilden die 51- bis 60-Jährigen (30 %), dicht gefolgt von den 41- bis 50-Jährigen (28 %).

05 ERGEBNISSE

Das New-Work-Barometer gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil werden jedes Jahr dieselben Fragen und Antwortmöglichkeiten zu New Work erhoben. Auf diesem Weg erhalten wir Daten, die mit den Vorjahren verglichen werden können. Dadurch können Entwicklungen abgebildet und interpretiert werden. Im zweiten Teil widmen wir uns dem Schwerpunkt Bürokratie. Der erste Teil enthält folgende Themen:



Verständnisse von New Work



Einschätzung der Zukunft von New Work



Verbreitung verschiedener New-Work-Praktiken



Einsatz- und Beratungshäufigkeit von New-Work-Praktiken



Verschiedene Zielsetzungen beim Thema New Work



Länderunterschiede beim Thema New Work



Homeoffice und Homeoffice-Regelungen



Return-to-Office



Agilität

VERSTÄNDNISSE VON NEW WORK

Wie in den Vorjahren wurde im NWB die Zustimmung der Befragten zu unterschiedlichen Verständnissen von New Work erhoben. Dabei bewerteten sie sowohl die ursprüngliche Definition von Frithjof Bergmann als auch neuere Verständnisse. Folgende Verständnisse wurden den Teilnehmenden zur Einschätzung präsentiert:

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."

Abbildung 1 zeigt ein relativ konstantes Verständnis der Organisationsvertreter:innen von New Work über die Jahre, trotz wechselnder jährlicher Stichproben. Bergmanns Verständnis von New Work, dass Menschen die Arbeit verrichten sollen, die sie wirklich, wirklich wollen (M = 3,35; SD = 1,81), ist weiterhin das Verständnis, das am wenigsten geteilt wird. Das Verständnis, dass New-Work-Initiativen mobiles Arbeiten und Homeoffice ermöglichen, besitzt, wie in den Vorjahren, mittlere Zustimmungswerte (M = 4,49; SD = 1,75). Dieses Verständnis wurde erst 2021 in die Erhebung aufgenommen. Die New-Work-Charta, für die Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung zentrale Aspekte sind, erfreut sich weiterhin hoher Zustimmung (M = 5,18; SD = 1,53). Wie in den Vorjahren weist das Verständnis des psychologischen Empowerments die höchsten Zustimmungswerte auf (M = 5,43; SD = 1,49). Nach Spreitzer (1995) beinhaltet das psychologische Empowerment die Dimensionen Kompetenz, Selbstbestimmung, Einfluss und Sinn. Insgesamt zeigen alle Zustimmungswerte einen leichten negativen Trend. Dies kann ein Stichprobeneffekt sein oder an einer etwas vorsichtigeren Bewertung der vier New-Work-Verständnisse liegen.

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.

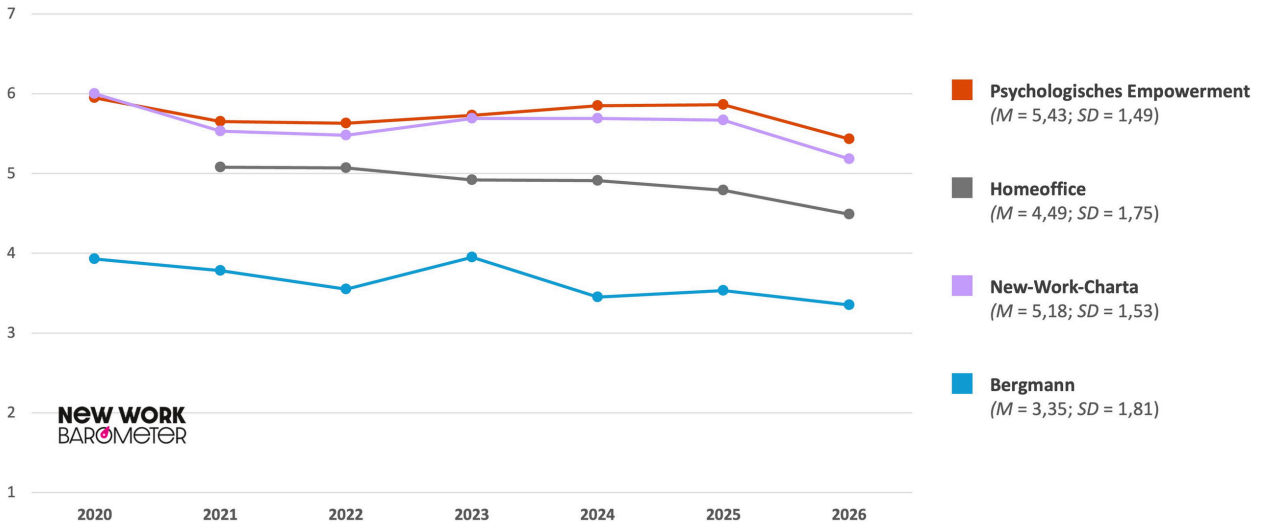
Korrelationen können positiv und negativ ausgerichtet sein und zwischen –1 und +1 liegen. Die Sternchen zeigen, ob ein Zusammenhang statistisch signifikant ist, also vermutlich nicht zufällig zustande kam (* = 5-%-Niveau, ** = 1-%-Niveau). Über seine Stärke oder praktische Bedeutung sagt das nichts aus.

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.

EINSCHÄTZUNG DER ZUKUNFT VON NEW WORK

Um die Bedeutung von New Work in der nahen Zukunft zu erfassen, erfragen wir jährlich bei den Teilnehmenden, wie sie die Entwicklung von New Work in den nächsten drei Jahren einschätzen. So erhalten wir ein kontinuierliches Bild, das die Relevanz von New Work abbildet. Auf einer Skala von –3 („nimmt stark ab“) bis +3 („nimmt stark zu“) liegt die Einschätzung der Gesamtstichprobe zur Relevanz von New Work im leicht positiven Bereich (*M* = 0,20; *SD* = 1,71). Aus der siebenstufigen Skala lassen sich drei Gruppen einteilen: Bedeutung „nimmt ab“ (–3 bis –1), „bleibt gleich“ (0) und „nimmt zu“ (+1 bis +3).

Abb. 1: Verschiedene Verständnisse von New Work in den Jahren 2020–2026



Anmerkung. Durchschnittliche Zustimmung zu den vier verschiedenen New-Work-Verständnissen in den Jahren 2020–2026. *M* = Mittelwert, *SD* = Standardabweichung, *N* = 742 (in 2026); Skala von 1 („überhaupt nicht“) bis 7 („voll und ganz“).

Während im Jahr 2024 noch 81 Prozent und im Folgejahr 66 Prozent der Befragten der Meinung waren, dass die Bedeutung von New Work in naher Zukunft zunimmt, glaubten im NWB 2026 noch 47 Prozent an eine Zunahme der Bedeutung von New Work. Trotz des Rückgangs erwartet damit noch fast die Hälfte der Organisationen, dass die Relevanz von New Work in den nächsten drei Jahren weiter steigt. Von einer Stagnation gehen 18 Prozent der Befragten aus. Mit einer Abnahme der Bedeutung rechnen in diesem Jahr 35 Prozent.

Verändert hat sich auch der Anteil der Organisationen, die New-Work-Praktiken einsetzen. Er sank von 76 Prozent (2025) auf 63 Prozent (2026). Es zeigt sich, wie im letzten Jahr, ein nachlassender Enthusiasmus New Work gegenüber. Doch wie wichtig es ist, sich weiterhin mit zukünftigen Formen und Praktiken der Zusammenarbeit zu befassen, zeigen die Daten des NWB 2026 ebenfalls. Die Relevanz von New Work steigt in der Betrachtung der Stichprobe auch in Zukunft durchschnittlich weiter.

VERBREITUNG VERSCHIEDENER NEW-WORK-PRAKTIKEN

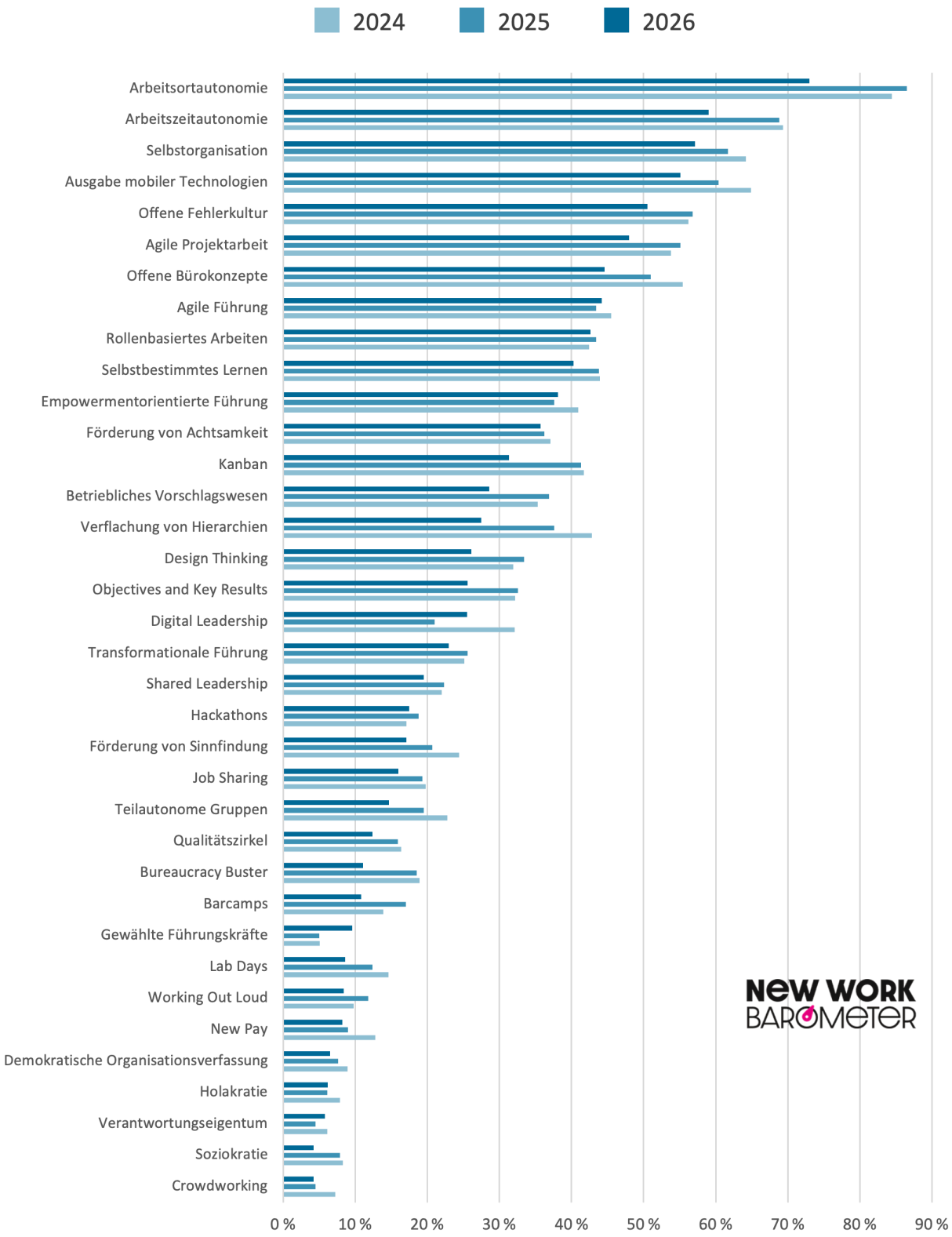
Jährlich betrachten wir im New-Work-Barometer die Verbreitung der einzelnen New-Work-Praktiken im DACH-Raum. Dazu werden die Organisationsvertreter:innen befragt, ob die Praktiken in der Organisation eingesetzt werden oder sie dazu beraten. Abbildung 2 zeigt die Verbreitung der verschiedenen Praktiken in den letzten drei Jahren. Wie in den Vorjahren ist Arbeitsortautonomie auf dem ersten und Arbeitszeitautonomie auf dem zweiten Platz eingeordnet. Dahinter folgen Selbstorganisation, Ausgabe mobiler Technologien, offene Fehlerkultur und agile Projektarbeit.

Im Vergleich zum Vorjahr legen nur wenige Praktiken zu: z. B. gewählte Führungskräfte (von 5 % auf 10 %) und Digital Leadership (von 21 % auf 26 %). Die meisten Praktiken werden weniger häufig eingesetzt. Am stärksten sinken die Arbeitsortautonomie (um 14 Prozentpunkte) sowie die Verflachung von Hierarchien, Kanban und die Arbeitszeitautonomie (je um 10 Prozentpunkte). Seltenere Praktiken trifft es am härtesten: Soziokratie, Bureaucracy Buster und Barcamps werden deutlich seltener eingesetzt als noch im letzten Jahr.

Wie in den Vorjahren verglichen wir, wie häufig die verschiedenen Praktiken in Organisationen eingesetzt werden und wie häufig Beratende zu ihnen beraten (Abb. 3). Analog zu den Berichten der vorherigen Jahre sind insbesondere die Praktiken interessant, bei denen sich die Einsatz- und Beratungshäufigkeit unterscheidet. Daraus lassen sich Schwerpunkte bei bestimmten Praktiken sowie Widersprüche zwischen Umsetzungs- und Beratungssicht ablesen. Deutlich häufiger eingesetzt als beraten werden beispielsweise Arbeitsortautonomie (75 % Einsatz gegenüber 49 % Beratung), Arbeitszeitautonomie (61 % gegenüber 38 %) sowie die Ausgabe mobiler Technologien (57 % gegenüber 31 %) und das betriebliche Vorschlagswesen (30 % gegenüber 15 %). Dies stimmt mit den Ergebnissen des Vorjahres überein. Das gilt auch für Praktiken, die häufiger beraten als eingesetzt werden. Dazu zählen unter anderem Selbstorganisation (69 % Beratung gegenüber 56 % Einsatz) und offene Fehlerkultur (67 % gegenüber 49 %) sowie das rollenbasierte Arbeiten (56 % gegenüber 41 %).

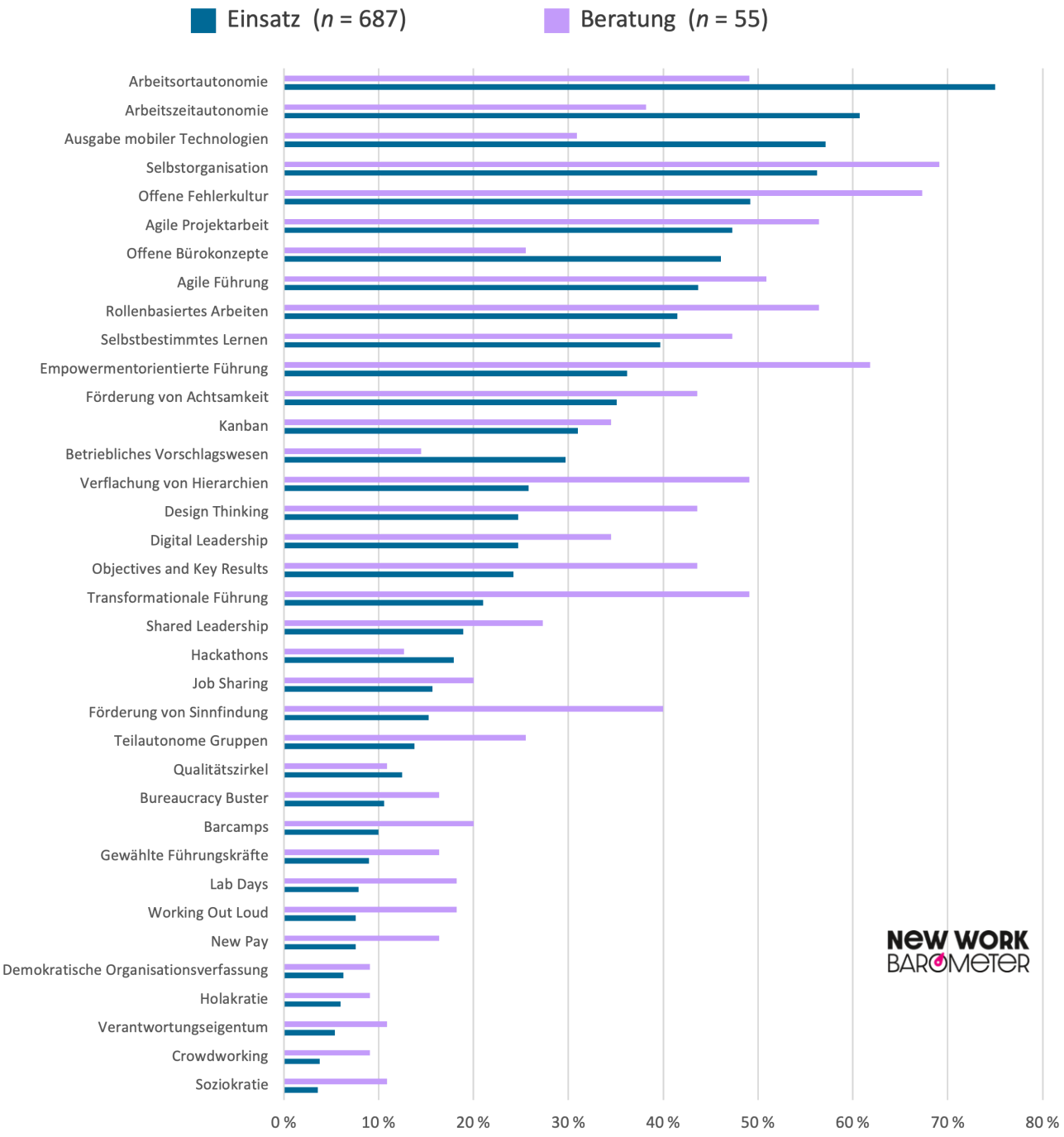
Einerseits sehen wir eine Stabilität in den Einsatz- und Beratungshäufigkeiten der New-Work-Praktiken. Andererseits lässt sich erkennen, dass sich Praktiken wie die Arbeitsortautonomie und die Ausgabe mobiler Technologien in Organisationen des DACH-Raums etabliert haben und sich die Beratungsunterstützung und Einsatzhäufigkeit deutlich unterscheiden. Bei Praktiken, die in ihrer Beratungsintensität höher ausfallen, scheint die Umsetzung komplizierter zu sein und eine höhere kontinuierliche externe Unterstützung zu erfordern.

Abb. 2: Verbreitung von New-Work-Praktiken 2024-2026



Anmerkung. Anteil der Organisationen, in denen die Praktik eingesetzt oder dazu beraten wird, 2024 bis 2026; *N* = 742 (in 2026).

Abb. 3: Einsatz- und Beratungshäufigkeiten zu New-Work-Praktiken



Anmerkung. Prozentualer Einsatz von New-Work-Praktiken in Organisationen (*n* = 687) und Beratungshäufigkeit bei Beratenden (*n* = 55).

VERSCHIEDENE ZIELSETZUNGEN BEIM THEMA NEW WORK

Neben der Verbreitung von New-Work-Praktiken steht die wichtige Frage, worauf New Work in den Organisationen abzielen soll. Mehrere Verständnisse von New Work, wie etwa die Definition Bergmanns oder die New-Work-Charta, existieren gleichzeitig. Ebenso variieren die Zielsetzungen von New-Work-Praktiken. Die Förderung des psychologischen Empowerments ist als zentrales Element im New-Work-Prozess-Modell von Schermuly (2020) eines der Ziele, die Organisationen durch den Einsatz von New-Work-Praktiken verfolgen.

Wir erhoben daher auch in diesem Jahr, welche Dimensionen des psychologischen Empowerments der Meinung der Vertreter:innen nach besonders durch New-Work-Praktiken gefördert werden. Dazu konnten die Teilnehmenden mehrere aus den vier Dimensionen des psychologischen Empowerments nach Spreitzer (1995) auswählen: Kompetenz, Selbstbestimmung, Einfluss und Sinnerleben der Mitarbeitenden. Analysiert wurden die Daten nur innerhalb der Organisationen, die New-Work-Praktiken überhaupt einsetzten (n = 468). Der Anteil an Organisationen, die Praktiken einsetzten, entspricht 63 Prozent. Im Jahr 2025 waren dies noch 76 Prozent.

Die Rangfolge der geförderten Empowerment-Dimensionen durch New Work entspricht der des Vorjahres (Abb. 4): 76 Prozent dieser Organisationen gaben im NWB 2026 an, dass in ihrer Organisation die Selbstbestimmung besonders gefördert wird, danach folgen Kompetenz (49 %) und gleichauf das Sinnerleben (49 %). Den geringsten Anteil macht die Einfluss-dimension aus. Nur 36 Prozent der Organisationsvertreter:innen waren der Auffassung, dass diese Dimension durch New Work in ihrer Organisation gefördert wird. Der Negativtrend der Einflussdimension aus den letzten Jahren setzt sich in diesem Jahr nicht fort: Ihr Anteil steigt leicht (von 33 % auf 36 %).

Weiterhin gilt: Ohne Einfluss kann das Empowerment seine volle Wirkung nicht entfalten. Wird die Einflussdimension vernachlässigt, können die Mitarbeitenden ihre gewonnenen Stärken und Ressourcen nicht vollständig einsetzen und die Wirksamkeit wird eingeschränkt. Schermuly und Meifert (2023) zeigten, dass Empowerment im Zusammenspiel aller Dimensionen deutlich stärker mit dem Erfolg der New-Work-Praktiken, mit geringerer Fluktuation und mit höherem affektiven Commitment zusammenhängt.

Insgesamt gaben etwa sieben Prozent der New-Work-Organisationen an, dass keine der vier Dimensionen gefördert wird. Hier stellt sich die Frage, ob die eingesetzte Zeit und Kraft, New Work in der Organisation sinnvoll umzusetzen, möglicherweise nicht das volle Potenzial entfalten kann. New Work braucht ein klares Ziel, auf das die Praktiken einzahlen sollen. Ist dieses nicht bekannt oder nicht gegeben, schwindet das Potenzial erheblich. Das zeigt auch der Blick auf den Zusammenhang der Empowermentförderung durch New-Work-Praktiken mit der Organisationsleistung (s. Infobox *Messung der Organisationsleistung*). Wie in den Vorjahren entschieden wir uns auch in diesem Jahr, die Organisationsleistung mit dem Fragebogen von Delaney und Huselid (1996) zu erheben.

Zur Analyse gruppierten wir wie im Vorjahr den Datensatz in drei Gruppen. Wir unterschieden, ob alle Dimensionen psychologischen Empowerments gefördert wurden, eine bis drei der Dimensionen oder keine Förderung von Empowerment in der Organisation existierte. Der Großteil der Organisationen förderte eine bis maximal drei Dimensionen (n = 348; 74 %). Danach folgen Organisationen, die alle Dimensionen in den Fokus nehmen (n = 89; 19 %) und solche, die keine Empowermentförderung durch New Work betreiben (n = 31; 7 %).

Die Befunde des letzten Jahres lassen sich 2026 bestätigen: Die Organisationen, die alle vier Empowerment-Dimensionen fördern (*M* = 5,04; *SD* = 1,16), werden von den Organisationsvertreter:innen als besonders erfolgreich eingeschätzt. In Organisationen, die sich mit der Förderung einer bis drei Dimensionen beschäftigen (*M* = 4,61; *SD* = 0,96), ist die Wahrnehmung des Organisationserfolgs geringer. Das Schlusslicht bilden Organisationen, die keine Förderung von Empowerment anstreben (*M* = 3,93; *SD* = 1,03). Die Unterschiede zwischen den Gruppen sind signifikant. Die ganzheitliche Förderung der Dimensionen scheint mit der wahrgenommenen Organisationsleistung also zusammenzuhängen. Für die Fluktuation zeigen sich dagegen keine signifikanten Gruppenunterschiede.

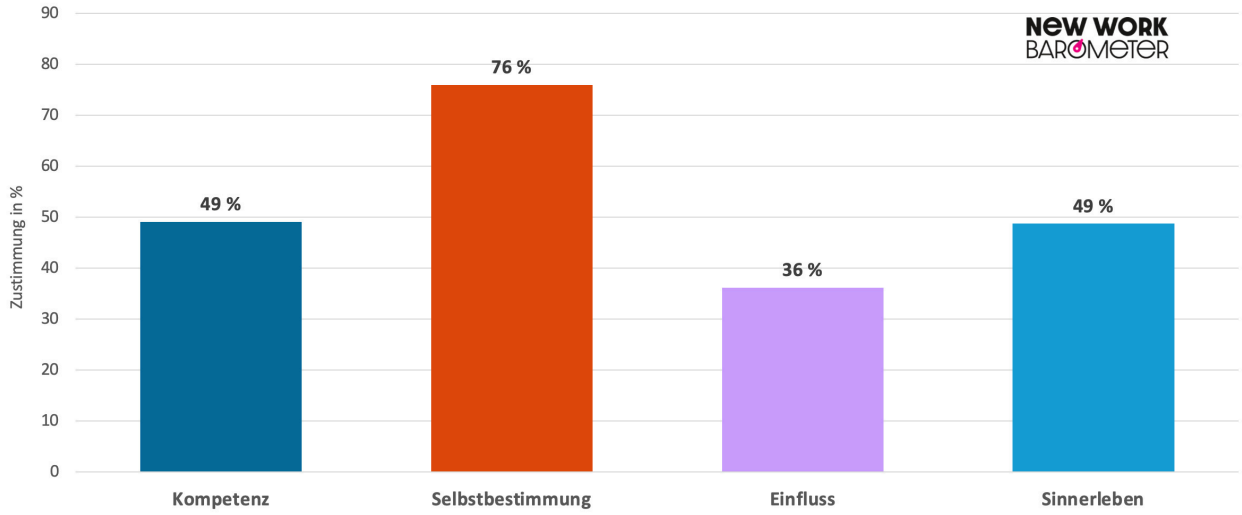
Durch den querschnittlichen Charakter der Erhebung ist keine Kausalaussage möglich. Unklar ist somit die Wirkrichtung: Die Leistung kann einerseits durch die Förderung der Empowerment-Dimensionen durch New Work entstehen, andererseits ist es auch möglich, dass eine hohe Leistung die Förderung von Empowerment durch New Work voranbringt.

INFOBOX

Messung der Organisationsleistung

Die Organisationsleistung erhoben wir mithilfe des Fragebogens von Delaney und Huselid (1996). Die Teilnehmenden bewerteten ihre Organisation 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. Die Skala erreichte auch in diesem Jahr eine hohe interne Konsistenz (Cronbachs α = .89).

Abb. 4: Zielsetzung von New-Work-Praktiken in Bezug auf das psychologische 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* = 468).

LÄNDERUNTERSCHIEDE BEIM THEMA NEW WORK

Wie in den vergangenen NWB-Ergebnisberichten wurden auch 2026 Organisationsvertreter:innen aus Österreich und der Schweiz befragt. Denn New Work ist im gesamten deutschsprachigen Raum präsent und regionale Unterschiede im Verständnis und in der Umsetzung von New Work lassen sich nur erkennen, wenn diese Länder in der Stichprobe vertreten sind. Österreichische und Schweizer Organisationen bleiben zahlenmäßig auch in diesem Jahr in der Minderheit, liefern aber dennoch Hinweise auf kulturelle Unterschiede (Abb. 5). Insbesondere die Schweizer Stichprobe kann in diesem Jahr mit über 100 teilnehmenden Organisationen aussagekräftige Ergebnisse aufweisen.

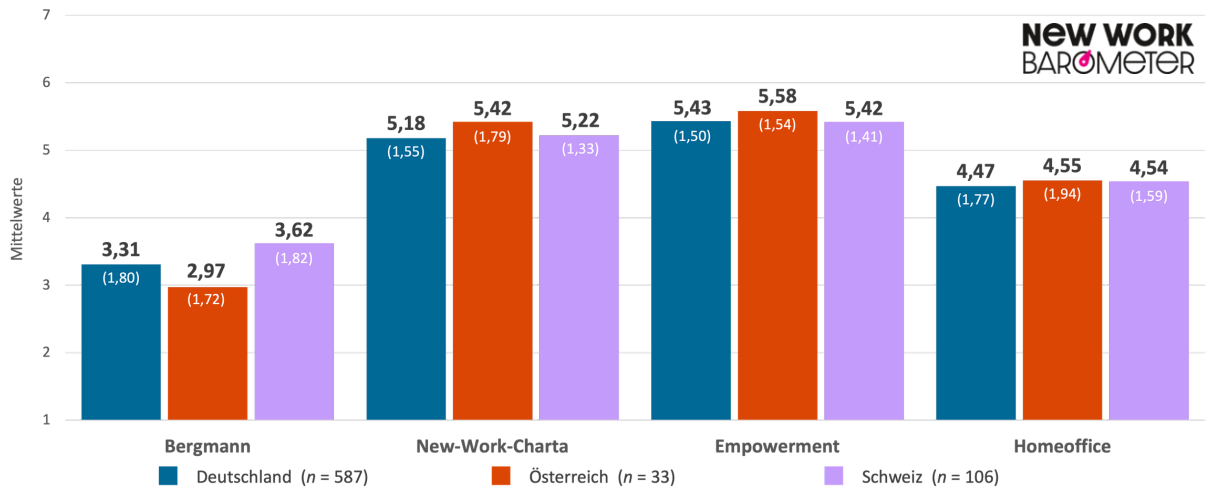
Grundsätzlich finden sich alle vier New-Work-Verständnisse in den drei Ländern wieder. Das psychologische Empowerment als Verständnis von New Work belegt länderübergreifend den ersten Platz. Es folgen die New-Work-Charta und der Fokus auf die Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie.

Die Organisationsvertreter:innen stimmen am wenigsten mit der Definition Bergmanns überein. Der Vorjahresbefund, wonach Homeoffice in Deutschland stärker zum New-Work-Verständnis gezählt wird als in der Schweiz, bestätigt sich in den diesjährigen Daten nicht. Zwischen den Ländern unterscheiden sich die Verständnisse in diesem Jahr nicht signifikant.

Die Einschätzungen zur Zukunft von New Work unterscheiden sich zwischen den Organisationsvertreter:innen der Länder des DACH-Raums. Die erwartete Bedeutungszunahme von New Work fällt in Österreich am höchsten aus (M = 0,79; SD = 1,41), gefolgt von Deutschland (M = 0,20; SD = 1,74) und der Schweiz (M = 0,01; SD = 1,65). Schweiz und Österreich unterscheiden sich dabei signifikant voneinander, die übrigen Länderpaare nicht.

Teilt man die Skala erneut in drei Gruppen („nimmt ab“, „bleibt gleich“, „nimmt zu“), fällt auf: Deutlich mehr Vertreter:innen aus Österreich gehen von einer Zunahme aus, während Schweizer Teilnehmende häufiger keine Veränderung erwarten. Dabei ist zu beachten, dass die Stichprobe aus Österreich im Vergleich zur Schweiz und zu Deutschland deutlich kleiner ausfällt.

Abb. 5: New-Work-Verständnisse im Ländervergleich



Anmerkung. Mittelwerte (*SD* in Klammern) der Zustimmung zu den New-Work-Verständnissen in den deutschsprachigen Ländern des NWB 2026 (N = 726); Liechtenstein und nicht deutschsprachige Organisationen sind nicht abgebildet.

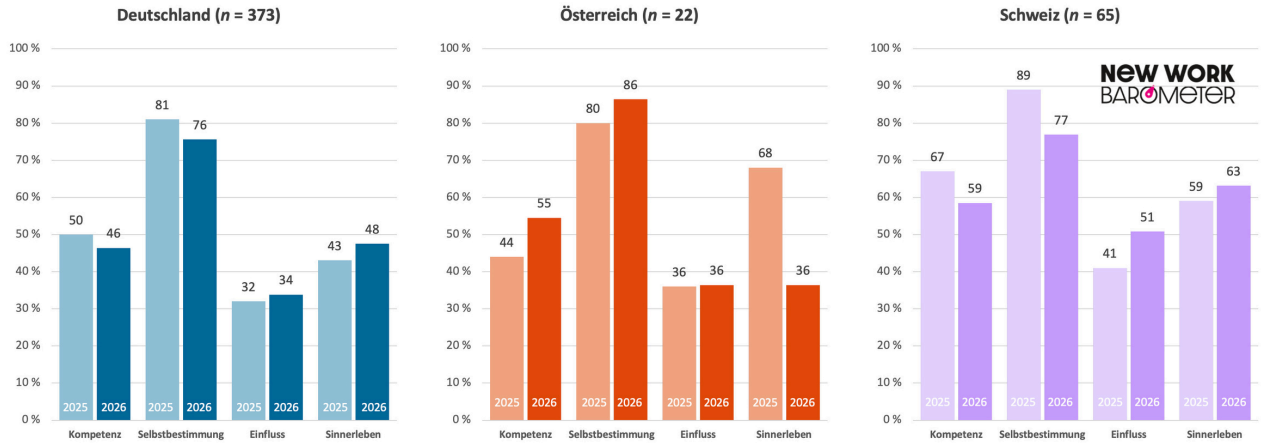
Inwiefern durch die New-Work-Praktiken auf die Förderung der vier Dimensionen des psychologischen Empowerments abgezielt wird, wurde bereits im vorherigen Abschnitt dargestellt. Interessant sind dabei die Unterschiede zwischen den Ländern (Abb. 6). New-Work-Praktiken setzen 373 der 587 deutschen Organisationen ein (64 %), 22 der 33 österreichischen (67 %) und 65 der 106 schweizerischen (61 %); nur diese Organisationen erhielten die Frage nach den geförderten Dimensionen. Dabei ist zu beachten, dass die Anzahl der Organisationen aus Österreich im Vergleich sehr gering ist (n = 22).

Es zeigt sich ein starker Unterschied zum Vorjahr: Österreichische Vertreter:innen sehen die Förderung des Sinnerlebens durch New-Work-Praktiken deutlich reduziert (–32 Prozentpunkte). Das können Stichprobeneffekte sein – oder aber Österreich steckt in Bezug auf New Work in der „Sinnkrise". Dagegen wird in Deutschland die Dimension des Sinnerlebens etwas stärker gefördert als im Vorjahr (+5 Prozentpunkte). Die Kompetenz (–4) und die Selbstbestimmung (–5) nehmen leicht ab, während die Förderung der Einflussdimension auch in Deutschland kaum steigt (+2).

Damit bleibt das Dilemma der ungleichmäßigen Förderung psychologischen Empowerments bestehen: Solange die Selbstbestimmung gefördert wird, ohne Einfluss zu ermöglichen, ist das ganze Potenzial, das im psychologischen Empowerment der Belegschaft steckt, weiterhin nicht ausgeschöpft.

Die Schweiz deutet in diesem Jahr einen positiven Trend an, denn insbesondere die Einflussdimension (+10 Prozentpunkte) wird mit New-Work-Praktiken aktiver gefördert als im Vorjahr. Die Förderung des Sinnerlebens durch New Work steigt ebenfalls (+4), aber die Selbstbestimmung (–12) und die Kompetenzförderung (–8) verlieren an Zustimmung. Dennoch ist die Selbstbestimmung mit 77 Prozent noch immer im Fokus der New-Work-Initiativen der Schweizer Organisationen. Dieser Trend könnte den Mitarbeitenden nötige Einflussmöglichkeiten geben, mitzugestalten und sich in einem höheren Maße einzubringen.

Abb. 6: Geförderte Empowerment-Dimensionen im Länder- und Jahresvergleich



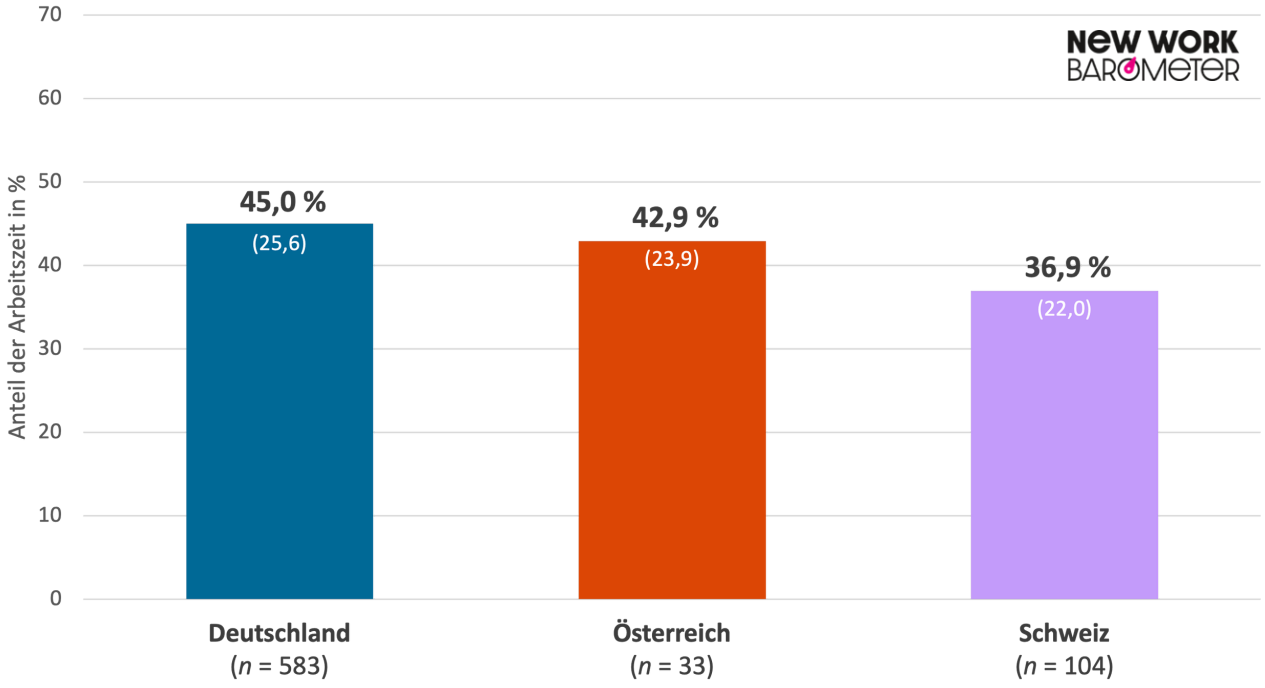
Anmerkung. Prozentuale Zustimmung zur Frage „Was wird durch die New-Work-Maßnahmen Ihrer Meinung nach besonders gefördert?" im Länder- und Jahresvergleich; eingeschlossen wurden nur deutschsprachige Organisationen, bei denen New-Work-Praktiken eingesetzt werden; *n* = 431 (in 2025); *n* = 460 (in 2026).

HOMEOFFICE UND HOMEOFFICE-REGELUNGEN

Im letztjährigen NWB-Ergebnisbericht hatten wir das Schwerpunktthema „Homeoffice“ aus dem Bericht von 2024 in den stabilen Teil des New-Work-Barometers überführt, um eine Entwicklung über die Jahre feststellen zu können. Wir können im diesjährigen Barometer das dritte Jahr in Folge die Verbreitung von Homeoffice als New-Work-Praktik sowie die unterschiedlichen Regelungen auf Individual-, Team- und Organisationsebene untersuchen. Darüber hinaus analysierten wir auch in diesem Jahr, wie Homeoffice mit der Organisationsleistung zusammenhängt. Im NWB 2026 sinkt der Anteil, den Homeoffice an der Arbeitszeit ausmacht, von 49 Prozent (2025) auf 44 Prozent. Die Standardabweichung (*SD* = 25 %) zeigt, dass es auch in diesem Jahr starke Unterschiede zwischen den Organisationen gibt. Im Ländervergleich ist Homeoffice in Deutschland am weitesten verbreitet (*M* = 45 %; *SD* = 26 %). Danach folgt Österreich unmittelbar (*M* = 43 %; *SD* = 24 %). In der Schweiz wird mit 37 Prozent (*SD* = 22 %) signifikant weniger im Homeoffice gearbeitet als in Deutschland; Österreich unterscheidet sich von keinem der beiden Länder signifikant (Abb. 7).

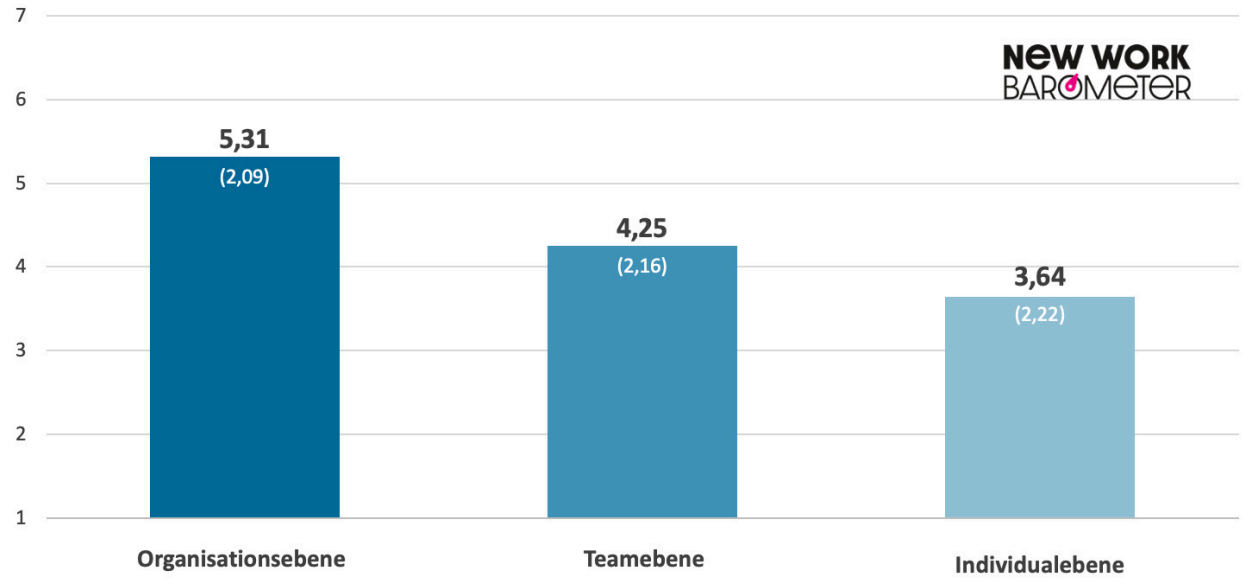
Aus den letzten Jahren ist uns bereits bekannt, dass sich die Organisationen nicht nur in ihrer Homeoffice-Nutzung unterscheiden, sondern ebenfalls darin, auf welcher Ebene die Entscheidungen zu Homeoffice-Regelungen getroffen werden. Die Trennung zwischen der Team- und Organisationsebene ist in sehr kleinen Organisationen schwierig. Deswegen wurden für diese Analysen nur Organisationen einbezogen, die aus mehr als zehn Mitarbeitenden bestehen (*n* = 688). Die Regelungen zum Einsatz von Homeoffice (Abb. 8) werden überwiegend auf Organisationsebene bestimmt (*M* = 5,31; *SD* = 2,09). Dann folgen Regelungen auf Teamebene (*M* = 4,25; *SD* = 2,16) und am seltensten wird auf der Individualebene entschieden (*M* = 3,64; *SD* = 2,22). Die Standardabweichungen sind allerdings auch in diesem Jahr recht groß (*SD*s zwischen 2,09 und 2,22).

Abb. 7: Anteil der Arbeitszeit im Homeoffice im Ländervergleich



Anmerkung. Mittlerer Anteil der Arbeitszeit im Homeoffice (*SD* in Klammern).

Abb. 8: Homeoffice-Regelungen auf Organisations-, Team- und Individualebene



Anmerkung. Mittelwerte (*SD*s in Klammern) der Zustimmung, dass Homeoffice-Regelungen auf der jeweiligen Ebene getroffen werden; Organisationen mit mehr als zehn Beschäftigten, n = 688.

ZUSAMMENHANG VON HOMEOFFICE MIT DER ORGANISATIONSLEISTUNG

Auf einer siebenstufigen Skala (1 = „überhaupt nicht zutreffend“ bis 7 = „voll und ganz zutreffend“) wurde erfragt, inwiefern Homeoffice-Regelungen auf Organisations-, Team- und Individualebene getroffen werden.

Wir untersuchten die Zusammenhänge von Homeoffice-Regelungen und der Organisationsleistung, kollektiver Erschöpfung und Fluktuation mithilfe von Korrelationsanalysen (s. Infoboxen *Statistische Kennwerte*, *Messung der kollektiven Erschöpfung*, *Messung der Fluktuation*). Die Ergebnisse sind in Tabelle 1 dargestellt.

Die Befunde ähneln denen des Vorjahres: Die Zusammenhänge von Individual- (r = .16**) und Teamebene (r = .10**) mit der Organisationsleistung sind weiterhin signifikant, fallen aber nur etwa halb so stark aus wie im Vorjahr. Das bedeutet, dass Regelungen auf Individual- und Teamebene jeweils mit höherer Organisationsleistung einhergehen. Dies kann daran liegen, dass diese Regelungen den Mitarbeitenden und Teams tatsächlich helfen, effektiver zu arbeiten. Ebenso könnten erfolgreiche Organisationen aber auch mehr Kapazitäten haben, Regelungen auf Individual- und Teamebene treffen zu lassen. Die Korrelation der Regelungen auf Organisationsebene mit Leistung (r = –.09*) ist – anders als im Vorjahr – ebenfalls signifikant, allerdings negativ. Dieser kleine, negative Zusammenhang legt nahe, dass Regelungen auf der Organisationsebene mit einer schlechteren Organisationsleistung einhergehen. Organisationen sollten daher gut abwägen, ob sie eine einheitliche Lösung für alle festlegen oder auf die Bedarfe und Möglichkeiten der Teams und der Individuen in der Organisation eingehen.

Bei den Zusammenhängen von Homeoffice-Regelungen und der kollektiven Erschöpfung und Fluktuation der Mitarbeitenden ließ sich nur ein signifikanter Zusammenhang auf der Individualebene der Homeoffice-Regelungen mit der kollektiven Erschöpfung finden (r = –.12**). In Organisationen, die Homeoffice-Regelungen verstärkt auf Individualebene treffen, scheint die kollektive Erschöpfung geringer zu sein. Dieser Zusammenhang ist allerdings eher klein und auch hier können wir aufgrund des Querschnittsdesigns des NWB keine Kausalaussagen treffen.

Tabelle 1

Regelungen zu Homeoffice auf Organisations-, Team- und Individualebene sowie Zusammenhänge mit Organisationsleistung, kollektiver Erschöpfung und Fluktuation

Variable	*M*	*SD*	1	2	3	4	5
1. Regelungen auf Organisationsebene	5,31	2,09					
2. Regelungen auf Teamebene	4,25	2,16	.32**				
3. Regelungen auf Individualebene	3,64	2,22	−.26**	.02			
4. Organisationsleistung	4,33	1,12	−.09*	.10**	.16**		
5. Kollektive Erschöpfung	3,72	1,51	.06	−.04	−.12**	−.53**	
6. Fluktuation	2,47	0,85	.01	−.04	−.05	−.29**	.33**

Anmerkung. Mittelwerte (*M*) und Standardabweichungen (*SD*s); Organisationen mit mehr als zehn Beschäftigten, *n* = 688. * bedeutet p < .05. ** bedeutet p < .01.

RETURN-TO-OFFICE

Homeoffice hat seit der Corona-Pandemie als etabliertes Arbeitsmodell an Bedeutung gewonnen. Trotzdem zeichnet sich in einigen Organisationen mittlerweile ein gegenläufiger Trend ab, bei dem Mitarbeitende vermehrt und systematisch zurück ins Büro geholt werden sollen (Return-to-Office, RTO; Lott & Peters, 2026). Laut einer Umfrage aus dem Jahr 2024 (KPMG LLP, 2024) erwarteten 83 Prozent der befragten Geschäftsführenden, dass ihre Beschäftigten bis 2027 vollständig ins Büro zurückkehren.

Kunze und Hampel (2025) zeigen, dass mit einer verstärkten Präsenzpflicht eine höhere emotionale Erschöpfung einhergeht. Es scheint also eine Diskrepanz zwischen den Präferenzen der Geschäftsführung und den Effekten auf die Mitarbeitenden zu geben: Geschäftsführende einiger Organisationen wollen Mitarbeitende zurück ins Büro holen. Für Mitarbeitende scheint dies jedoch mit negativen Auswirkungen verbunden zu sein.

RTO ist eine aktuelle Entwicklung in der Arbeitswelt, deren Motive und Auswirkungen wir im NWB näher betrachten.

INFOBOX

Messung der kollektiven Erschöpfung

Die kollektive Erschöpfung beschreibt, inwieweit Organisationsvertreter:innen die Belegschaft als erschöpft wahrnehmen (González-Morales et al., 2012). Sie wurde mit der deutschsprachigen Skala von Hesse et al. (2025) erhoben. Die Teilnehmenden konnten die wahrgenommene Erschöpfung in ihrer Organisation anhand von fünf Fragen bewerten (Cronbachs α = .94). Ein Beispielitem lautet: „Die Mitarbeitenden hier sind durch ihre Arbeit gefühlsmäßig erschöpft." Die Einschätzung erfolgte auf einer Skala von 1 („überhaupt nicht zutreffend") bis 7 („voll und ganz zutreffend").

Messung der Fluktuation

Die Fluktuation wurde mit einem Item erhoben: „Wie viele Mitarbeitende haben Ihr Unternehmen in den vergangenen 12 Monaten verlassen?" Die Teilnehmenden konnten auf einer siebenstufigen Skala von 1 („Niemand") in zehnprozentigen Abstufungen bis hin zu 7 („über 50 %") die Fluktuation von Mitarbeitenden in ihrer Organisation angeben.

Der Mittelwert und die Standardabweichung von RTO in den Organisationen zeigen, dass die Befragten eine eher geringe bis mittlere Ausprägung von RTO berichten und diese stark zwischen den Organisationen variiert (*M* = 3,24; *SD* = 2,06; s. Infobox *Messung von RTO*).

INFOBOX

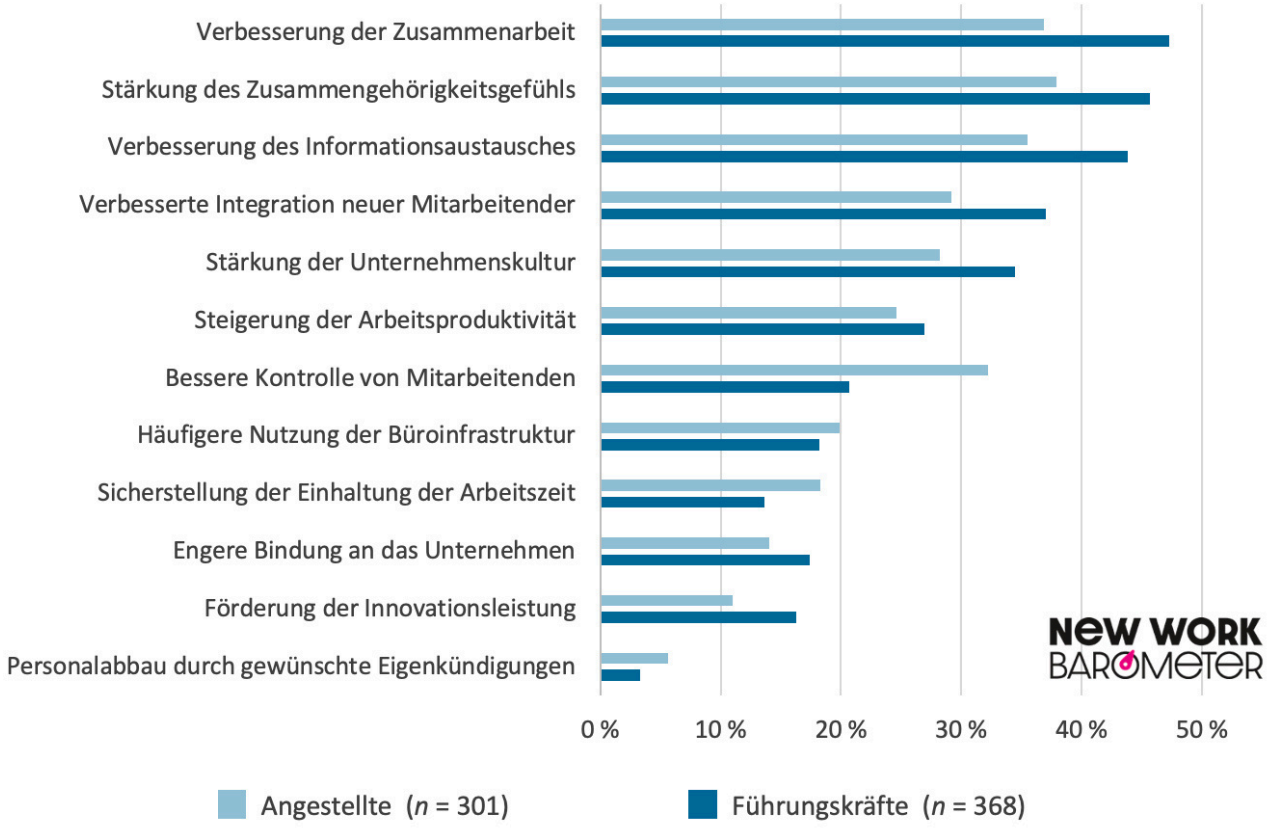
Messung von RTO

Auf einer siebenstufigen Skala (1 = „überhaupt nicht zutreffend" bis 7 = „voll und ganz zutreffend") haben die Teilnehmenden RTO mithilfe von drei Items eingeschätzt (Cronbachs α = .92). Ein Beispielitem lautet: „Im letzten Jahr… hat die Organisationsleitung die Mitarbeitenden angewiesen, häufiger im Büro statt im Homeoffice zu arbeiten".

Spannend ist daher, aus welchen Motiven RTO angestoßen wird. Dazu fragten wir die Teilnehmenden, welche Motive ihrer Meinung nach hinter RTO stehen (Abb. 9).

Am häufigsten wählten die Organisationsvertreter:innen die Verbesserung der Zusammenarbeit (43 %), die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls (41 %) und die Verbesserung des Informationsaustausches (40 %). Kontrolle nannten 26 Prozent, den Personalabbau durch gewünschte Eigenkündigungen dagegen nur 4 Prozent. Vergleicht man Angestellte und Führungskräfte, zeigt sich ein signifikanter Unterschied: 32 Prozent der Angestellten sehen in RTO ein Mittel zur besseren Kontrolle der Mitarbeitenden, aber nur 21 Prozent der Führungskräfte stimmen dem zu. Die übrigen Abweichungen zwischen beiden Gruppen sind statistisch nicht bedeutsam.

Abb. 9: Motive für Return-to-Office



Anmerkung. Anteil der Befragten, die das jeweilige Motiv genannt haben (Mehrfachauswahl), getrennt nach Position.

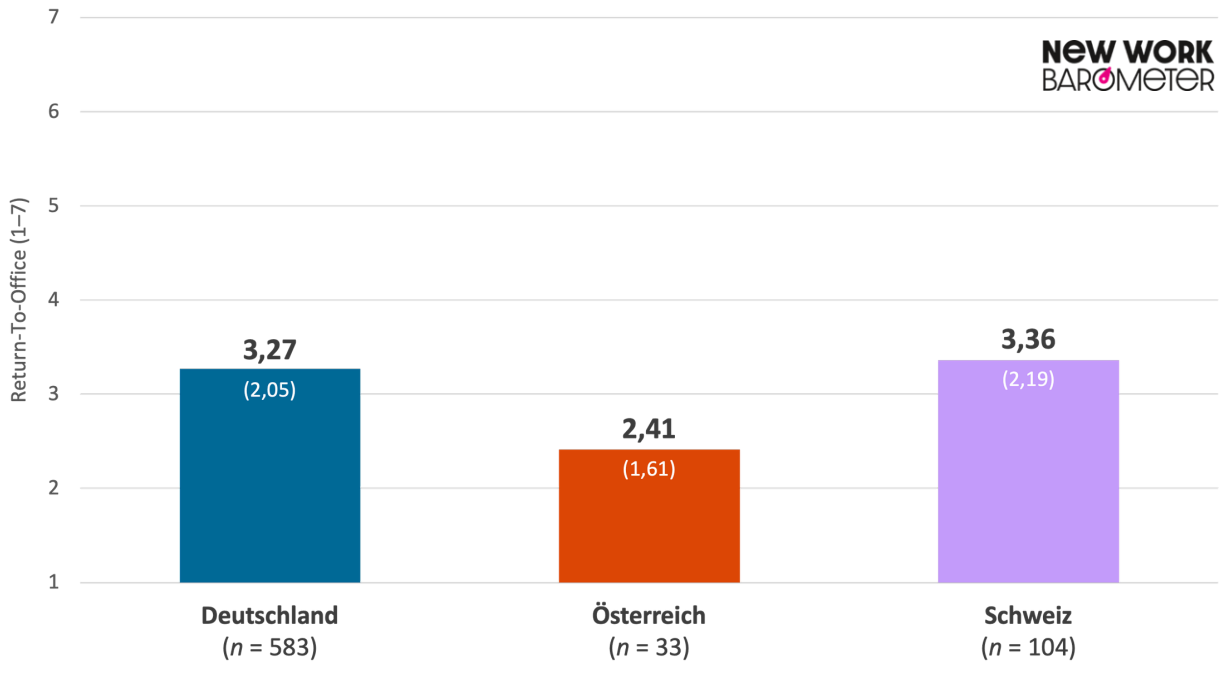
ZUSAMMENHÄNGE VON RTO MIT LEISTUNG UND ERSCHÖPFUNG

Homeoffice bedeutet für viele Mitarbeitende in Organisationen, die Pflichten in der Familie und die der Arbeit flexibel koordinieren und miteinander vereinbaren zu können. Fällt die Möglichkeit für Homeoffice durch RTO weg oder wird reduziert, so könnten Mitarbeitende vor der Herausforderung stehen, Privat- und Berufsleben gut zu vereinbaren. Uns interessierten in diesem Zusammenhang ebenfalls die Organisationsleistung und die kollektive Erschöpfung. Um abzubilden, inwiefern diese Aspekte zusammenhängen, analysierten wir die Korrelationen.

Die Daten des NWB 2026 weisen darauf hin, dass mit vermehrtem RTO höhere kollektive Erschöpfung (r = .32**) und mehr Fluktuation (r = .18**) einhergehen. Mitarbeitende werden als erschöpfter wahrgenommen, wenn gleichzeitig RTO in der Organisation verstärkt eingesetzt wird und es verlassen auch vermehrt Mitarbeitende die Organisation. Ob freiwillig oder betriebsbedingt, lässt sich aus diesen Daten allerdings nicht sagen. Ebenfalls lässt sich auf Basis dieser Daten keine Kausalaussage treffen. Denkbar ist nicht nur ein Einfluss von RTO auf Erschöpfung und Fluktuation, sondern auch die umgekehrte Wirkrichtung. Mit höherem RTO geht außerdem eine geringere Organisationsleistung einher (r = –.23**). Dies könnte bedeuten, dass RTO kein positiv wirkendes Mittel ist, die Leistung zu fördern. Doch wahrscheinlicher ist es, dass RTO auch deshalb angewandt wird, weil die Organisationen mit Herausforderungen zu kämpfen haben. Dagegen könnten Organisationen, die im Vergleich mit der Konkurrenz positiv dastehen, den Mitarbeitenden weiterhin die Möglichkeit für Homeoffice geben. Im Ländervergleich (Abb. 10) zeigt sich, dass in österreichischen Organisationen (M = 2,41; SD = 1,61) signifikant weniger RTO wahrgenommen wird als in Deutschland (M = 3,27; SD = 2,05) und in der Schweiz (M = 3,36; SD = 2,19).

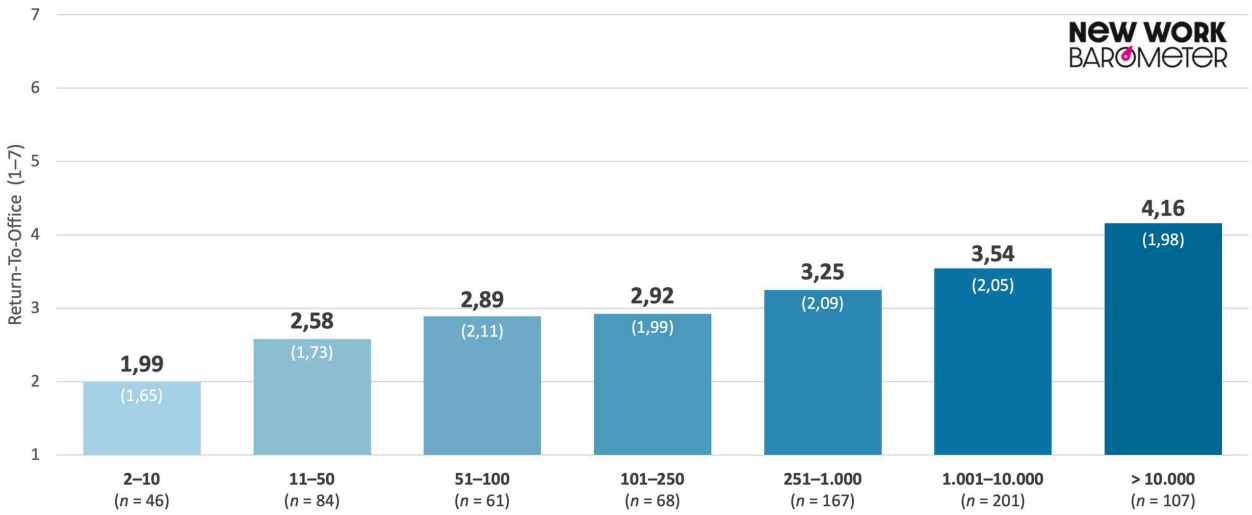
Darüber hinaus zeigt sich, dass RTO mit der Organisationsgröße steigt (Abb. 11). Vertreter:innen aus Organisationen mit zwei bis zehn Beschäftigten (M = 1,99; SD = 1,65) nahmen im NWB deutlich weniger RTO wahr als Vertreter:innen aus Organisationen mit über 10.000 Beschäftigten (M = 4,16; SD = 1,98).

Abb. 10: Return-to-Office im Ländervergleich



Anmerkung. Mittelwerte von RTO (*SD* in Klammern).

Abb. 11: Return-to-Office nach Organisationsgröße



Anmerkung. Mittelwerte von RTO (*SD* in Klammern), Organisationsgrößen von 2-10 bis zu über 10.000 Mitarbeitenden.

UNTERSCHIEDE BEI DER VERBREITUNG VON NEW-WORK-PRAKTIKEN ZUM FOKUS AGILITÄT

Neben der Arbeit im Homeoffice ist Agilität ein weiterer Aspekt von New Work, den wir jährlich im NWB genauer analysieren. Agilität stellt in einer sich ständig ändernden Arbeitswelt eine Chance dar, um auftretende Herausforderungen zu meistern. Koch et al. (2023) konnten meta-analytisch zeigen, dass agile Projektarbeit mit einer Reihe positiver Aspekte zusammenhängt, unter anderem Leistung, Innovation und Arbeitszufriedenheit. Neben der agilen Projektarbeit erfassen wir im NWB die Verbreitung weiterer agiler Praktiken: agile Führung, Design Thinking, Selbstorganisation und Kanban. Die agile Projektarbeit ist in diesem Jahr weniger verbreitet: Sie sinkt von 55 Prozent (2025) auf 48 Prozent (2026). Die Verbreitung der agilen Führung bleibt mit 44 Prozent nahezu unverändert (2025: 43 %). Deutlicher fallen die übrigen agilen Praktiken zurück: Kanban sinkt von 41 auf 31 Prozent, Design Thinking von 33 auf 26 Prozent und die Selbstorganisation von 62 auf 57 Prozent.

Die agilen Praktiken bleiben damit zwar in der oberen Hälfte der New-Work-Praktiken vertreten, verlieren aber 2026 an Verbreitung.

Hier endet der erste Teil des New-Work-Barometers. Im nächsten Teil widmen wir uns den Ergebnissen des diesjährigen Schwerpunktthemas: Bürokratie in Organisationen.

06 BÜROKRATIE

Im zweiten Teil des New-Work-Barometers beleuchten wir den Schwerpunkt Bürokratie. Dieser Teil basiert teilweise auf dem von uns veröffentlichten Artikel im Personalmagazin (Schermuly et al., 2026).

Dabei analysieren wir:

- Licht- und Schattenseiten der Bürokratie
- Verständnisse und Verbreitung von Bürokratie
- Konsequenzen der Bürokratie
- Bürokratie und Organisationsgröße
- Betroffene Organisationsbereiche
- Arbeitszeitanteil mit Bürokratie
- Ursachen von Bürokratie
- Prosoziales Regelbrechen
- Prognose zur Bürokratieentwicklung

LICHT- UND SCHATTENSEITEN DER BÜROKRATIE

Hohe Bürokratiebelastung hängt über viele Studien hinweg mit geringerer Innovationsleistung auf Organisationsebene und gleichzeitig geringerer Arbeitszufriedenheit und geringerem Wohlbefinden auf Individualebene zusammen (Blom et al., 2021). Nicht immer hatte Bürokratie allerdings einen so schlechten Ruf. Das Verständnis von Bürokratie und die Bewertung ihres Nutzwerts haben sich im Laufe der Geschichte grundlegend verändert. Ursprünglich galt der Begriff als modern und fortschrittlich. In Monarchien entschieden Fürsten oder Könige nach eigenem Ermessen über gesellschaftliche und rechtliche Angelegenheiten. Recht und Ordnung waren stark von der Macht einzelner Autokraten abhängig. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts setzte sich die Idee einer regelgebundenen und rationalen Verwaltung durch.

Staatliches Handeln sollte berechenbarer und gerechter werden. Der Soziologe Max Weber hat das Verständnis der Bürokratie als Grundlage einer effizienten und verlässlichen Organisation maßgeblich geprägt. Gleichzeitig warnte Weber schon vor mehr als 100 Jahren vor einer übermäßigen Reglementierung, die individuelle Freiheiten einschränken könne (Weber, 1922). Bürokratie scheint daher bis heute einen doppelten Charakter zu besitzen: Sie begrenzt Willkür, schafft aber zugleich neue Einschränkungen. In den folgenden Jahrzehnten entwickelten Forschende Webers Ansatz weiter (s. Hall, 1961; Pugh et al., 1968; Walton, 2005). Aufbauend auf diesen Arbeiten fasst Wagner (2025) Bürokratie in seiner Meta-Analyse empirisch in fünf zentralen Dimensionen zusammen (Tab. 2).

Tabelle 2
Fünf Bürokratiedimensionen

Formalisierung	...beschreibt, wie stark Organisationen Regeln, Prozesse und Zuständigkeiten schriftlich festlegen und deren Einhaltung kontrollieren.
Spezialisierung	...teilt eine Organisation in klar definierte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche mit spezialisierten Rollen.
Standardisierung	...erfasst, wie stark einheitliche Verfahren und Routinen Arbeitsabläufe bestimmen.
Vertikale Differenzierung	...beschreibt die Anzahl der Hierarchieebenen und damit die organisatorische Distanz zwischen Mitarbeitenden und Führungsspitze.
Dezentralisierung	...misst, in welchem Umfang niedrigere Hierarchieebenen selbst entscheiden dürfen.

VERSTÄNDNISSE UND VERBREITUNG VON BÜROKRATIEDIMENSIONEN

Um herauszufinden, welche Vorstellungen von Bürokratie heute in der Praxis vorherrschen, sollten die Teilnehmenden des NWB einschätzen, welche der fünf Dimensionen von Bürokratie (Formalisierung, Spezialisierung, Standardisierung, vertikale Differenzierung, Dezentralisierung) ihrem Verständnis von Bürokratie entsprechen (Abb. 12). Dafür schätzten sie die Aussage „Bürokratie ist für mich…" für jede der Dimensionen mit der dazugehörigen Definition ein (Tab. 2). Am stärksten verbinden sie Bürokratie mit Formalisierung (*M* = 5,52; *SD* = 1,37) und am wenigsten mit Spezialisierung (*M* = 3,96; *SD* = 1,58). Die Standardabweichungen sind eher hoch und zeigen, dass die Einschätzungen zwischen den Befragten auseinandergehen. Bürokratie steht demnach für die meisten Befragten für feste Regeln und Vorschriften sowie für standardisierte Prozesse. Die Organisationsvertreter:innen verbinden also nicht alle Dimensionen im gleichen Ausmaß mit Bürokratie.

Zudem untersuchten wir, wie verbreitet Bürokratie in Organisationen ist (Abb. 12). Die Verbreitung erfassten wir mit je drei Items pro Dimension anhand einer vom INWOC entwickelten Skala (s. Infobox *Messung der Bürokratiestruktur*). Soloselbstständige schlossen wir für den Schwerpunkt Bürokratie aus den Analysen aus.

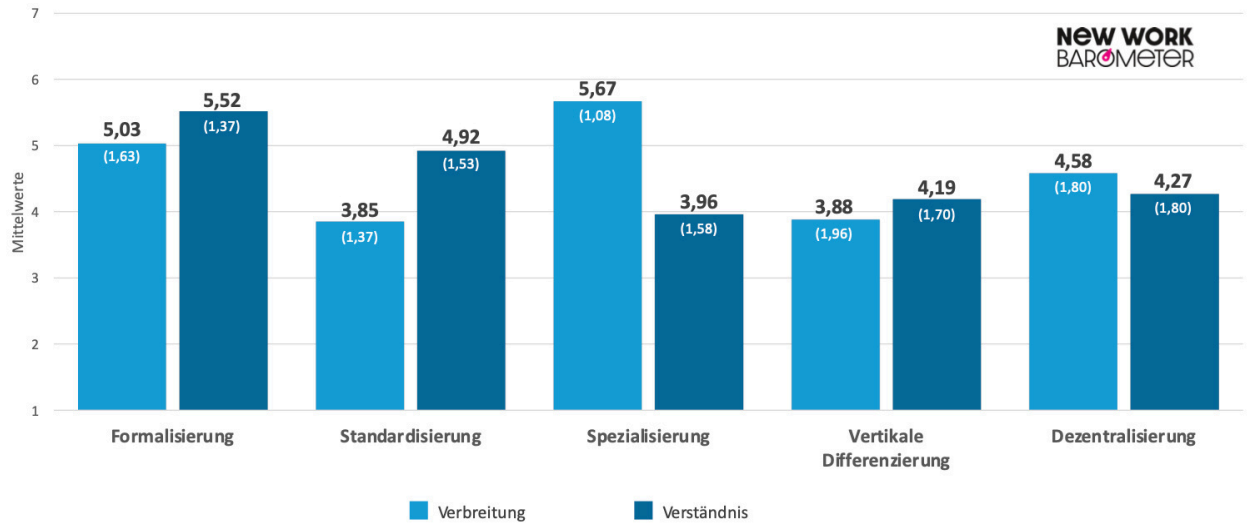
INFOBOX

Messung der Bürokratiestruktur

Die Bürokratiestruktur der Organisationen im NWB maßen wir mit dem Instrument zur Messung bürokratischer Organisationsstruktur (IMBOS). Es besteht aus 15 Items, wobei jeweils drei Items eine der fünf Dimensionen von Bürokratie abbilden: Formalisierung, Spezialisierung, Standardisierung, vertikale Differenzierung und Dezentralisierung. Die Skala reicht von 1 = „überhaupt nicht zutreffend" bis 7 = „voll und ganz zutreffend". Die Reliabilität liegt bei Cronbachs α = .91.

Besonders auffällig ist die Formalisierung: Die Befragten assoziieren sie nicht nur stark mit Bürokratie, sondern nehmen sie auch als besonders verbreitet wahr. Am stärksten ausgeprägt ist die Verbreitung jedoch bei der Spezialisierung. Außerdem prüften wir, ob sich die Einschätzungen je nach Hierarchieebene unterscheiden. Geschäftsführende und Vorstände nehmen signifikant weniger Bürokratie wahr als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Führungskräfte unterhalb der Geschäftsführung unterscheiden sich dagegen nicht von den Mitarbeitenden.

Abb. 12: Verbreitung und Verständnis von Bürokratie



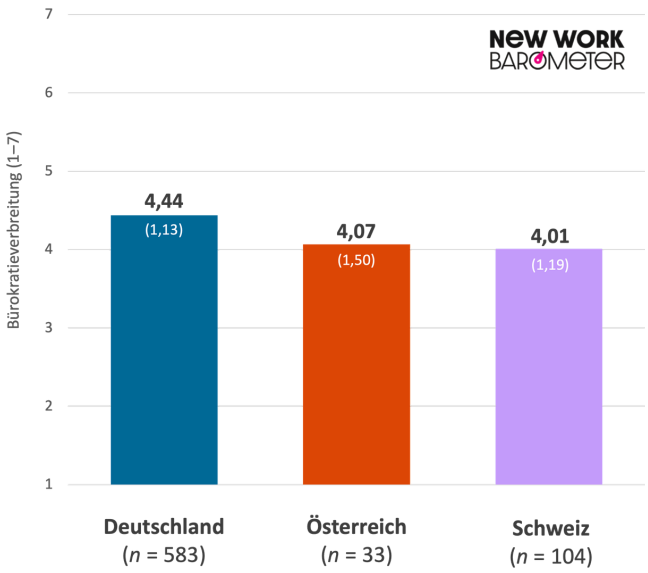
Anmerkung. Mittelwerte der Verbreitung und Verständnis von Bürokratie (*SD* in Klammern); n = 734.

BÜROKRATIEVERBREITUNG IM BRANCHEN- UND LÄNDERVERGLEICH

Zwischen den Branchen zeigen sich Unterschiede (Abb. 13). Abgebildet sind die sieben Branchen mit mindestens 50 Organisationen. Die Einschätzung der Bürokratieverbreitung ist in der öffentlichen Verwaltung (*M* = 5,05; *SD* = 0,95), der Industrie (*M* = 4,81; *SD* = 0,96) und im Finanzwesen (*M* = 4,61; *SD* = 0,91) am höchsten; das Gesundheits- und Sozialwesen liegt mit 4,60 praktisch gleichauf mit dem Finanzwesen. Am wenigsten bürokratische Strukturen berichten der IT-Sektor (*M* = 3,71; *SD* = 1,21) und die Beratungsbranche (*M* = 3,60; *SD* = 1,23).

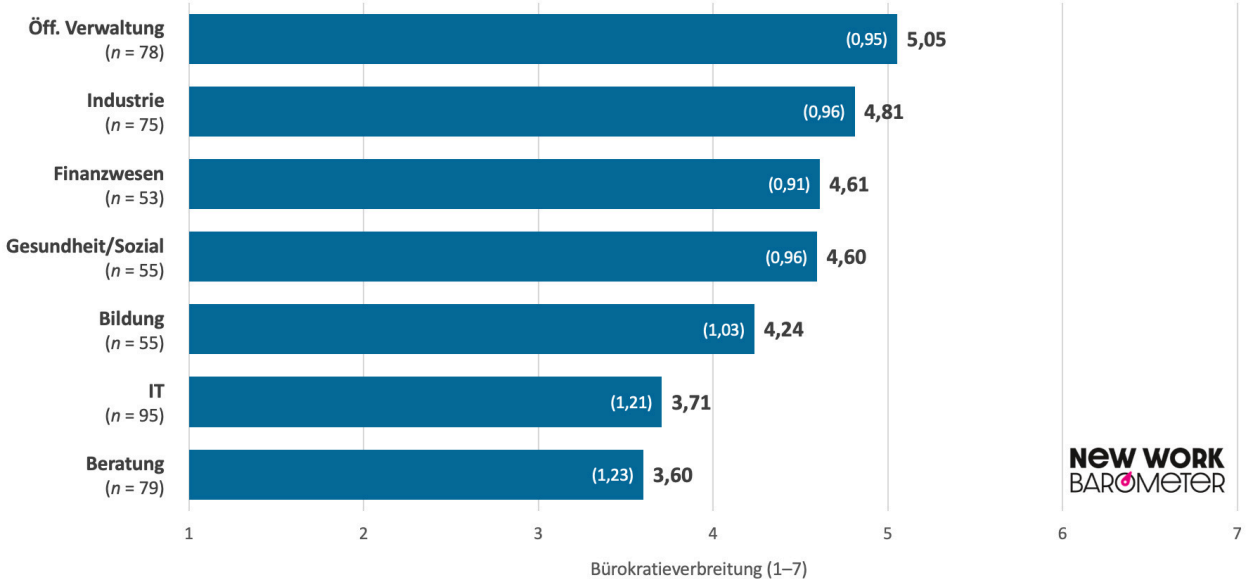
Zusätzlich analysierten wir, ob sich die Verbreitung der Bürokratie in den deutschsprachigen Ländern unterscheidet (Abb. 14). Im Ländervergleich der Bürokratieverbreitung liegt Deutschland vorn (*M* = 4,44). Österreich (*M* = 4,07) und die Schweiz (*M* = 4,01) liegen etwa gleichauf. Deutschland liegt signifikant über der Schweiz; Österreich unterscheidet sich von keinem der beiden Länder signifikant.

Abb. 14: Bürokratieverbreitung im Ländervergleich



Anmerkung. Bürokratieverbreitung auf einer Skala von 1 bis 7 (Mittelwert, Standardabweichung in Klammern); *n* = 720.

Abb. 13: Bürokratieverbreitung im Branchenvergleich



Anmerkung. Bürokratieverbreitung auf einer Skala von 1 bis 7 (Mittelwert, Standardabweichung in Klammern); *n* = 490.

KONSEQUENZEN VON BÜROKRATIE

Das negative Bild von Bürokratie und der Ruf nach Bürokratieabbau legen nahe, dass Bürokratie häufig negative Folgen hat. Um diese Annahme empirisch zu überprüfen, fragten wir die Teilnehmenden, wie sie die Auswirkungen von Bürokratie für ihre Organisationen wahrnehmen. Die Skala reichte von –3 („sehr negativ“) bis +3 („sehr positiv“). Der Mittelwert lag bei –0,70, bei einer eher hohen Standardabweichung (*SD* = 1,49). Im Durchschnitt bewerteten die Teilnehmenden die Folgen von Bürokratie also überraschenderweise nur leicht negativ. Teilt man die Bewertungen in drei Gruppen (negativ = –3 bis –1, neutral = 0; positiv = +1 bis +3), ergibt sich folgendes Bild: Fast 50 Prozent der Teilnehmenden bewerten die Konsequenzen von Bürokratie in ihrer Organisation eher negativ bis sehr negativ, etwa 36 Prozent als neutral und nur knapp 16 Prozent sehen positive oder sehr positive Konsequenzen der Bürokratie.

Damit sieht gut die Hälfte der Teilnehmenden keine negativen Konsequenzen in der aktuellen Bürokratiebelastung der DACH-Organisationen. Das Urteil der Teilnehmenden des NWB fällt also milder aus, als es die Diskussionen um das Thema Bürokratie möglicherweise erwarten ließen.

Betrachten wir die unterschiedlichen Branchen des NWB, fällt auf, dass Teilnehmende aus der Beratungsbranche die geringsten negativen Konsequenzen von Bürokratie beschreiben (*M* = –0,23; *SD* = 1,36). Darauf folgen mit etwas Abstand der IT-Sektor (*M* = –0,49; *SD* = 1,56), die Bildungsbranche (*M* = –0,64; *SD* = 1,48) und das Finanzwesen (*M* = –0,77; *SD* = 1,41). Die negativste Auffassung der Bürokratieauswirkungen findet sich in der öffentlichen Verwaltung (*M* = –0,94; *SD* = 1,53).

Zwischen den Ländern des DACH-Raums bestehen keine signifikanten Unterschiede in den Bürokratiekonsequenzen. In Deutschland werden die Auswirkungen etwas negativer bewertet (*M* = –0,75; *SD* = 1,48) als in der Schweiz (*M* = –0,62; *SD* = 1,50). Österreichische Organisationsvertreter:innen bewerten die Bürokratiekonsequenzen am wenigsten negativ (*M* = –0,39; *SD* = 1,52). Zusammenfassend sind weder zwischen den Branchen noch zwischen den Ländern des NWB signifikante Unterschiede in den Bewertungen der Bürokratieauswirkung erkennbar.

Allerdings ergeben sich Unterschiede in der Bürokratiebewertung, wenn der Einsatz von New-Work-Praktiken einbezogen wird. Organisationen, die New-Work-Praktiken einsetzen, bewerten die Konsequenzen von Bürokratie signifikant weniger negativ als Organisationen ohne New-Work-Einsatz (–0,60 gegenüber –0,88). Zudem berichten sie signifikant weniger Bürokratie (4,26 gegenüber 4,56) und schätzen den Arbeitszeitanteil mit Bürokratie geringer ein (36 % gegenüber 43 %).

BÜROKRATIE UND ORGANISATIONSGRÖSSE

Mit wachsender Größe etablieren Organisationen häufig auch bürokratischere Strukturen (vgl. Miller, 1987). Das liegt nahe, da Formalisierung, Standardisierung und Hierarchien mögliches Chaos reduzieren können, das durch die Zusammenarbeit vieler Abteilungen, Teams und Individuen entstehen könnte.

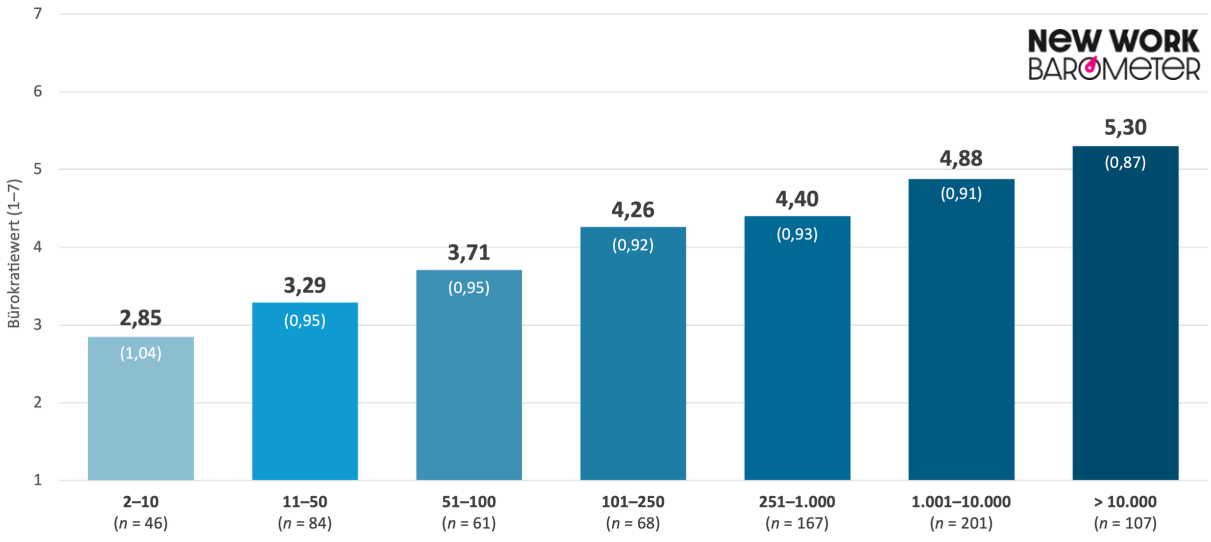
Die Daten des NWB 2026 unterstützen dies und weisen darauf hin, dass in größeren Organisationen ein höheres Bürokratieaufkommen berichtet wird (Abb. 15). Wir teilten Organisationen des NWB in sieben Größenklassen ein.

Insgesamt zeigen unsere Daten: Je größer die Organisation, desto mehr Bürokratie nehmen die Vertreter:innen wahr (ρ = .59**, s. Infobox *Statistische Kennwerte*). In Organisationen mit zwei bis zehn Beschäftigten liegt der Mittelwert für die Bürokratieeinschätzung bei 2,85 (*SD* = 1,04) am niedrigsten. Das ist plausibel, da in diesen Organisationen meist ein Team eng verzahnt zusammenarbeitet und wenige bürokratische Prozesse notwendig sind, um den Organisationserfolg zu sichern. Die nächstgrößeren Organisationen mit 11 bis 50 Beschäftigten zeigen einen Anstieg der Bürokratie und dieser ansteigende Trend setzt sich für Organisationen mit wachsender Beschäftigtenzahl fort. Am höchsten wird die Bürokratie in Organisationen mit über 10.000 Beschäftigten berichtet.

BÜROKRATIEVERBREITUNG IN UNTERSCHIEDLICHEN ORGANISATIONSBEREICHEN

Auch innerhalb von Organisationen kann die Bürokratieverbreitung variieren. Um besonders bürokratische oder unbürokratische Organisationsbereiche zu identifizieren, fragten wir die Organisationsvertreter:innen, inwiefern sie verschiedene Organisationsbereiche als besonders von Bürokratie betroffen einschätzten. Sie konnten dafür mehrere Organisationsbereiche auswählen.

Abb. 15: Bürokratie nach Organisationsgröße

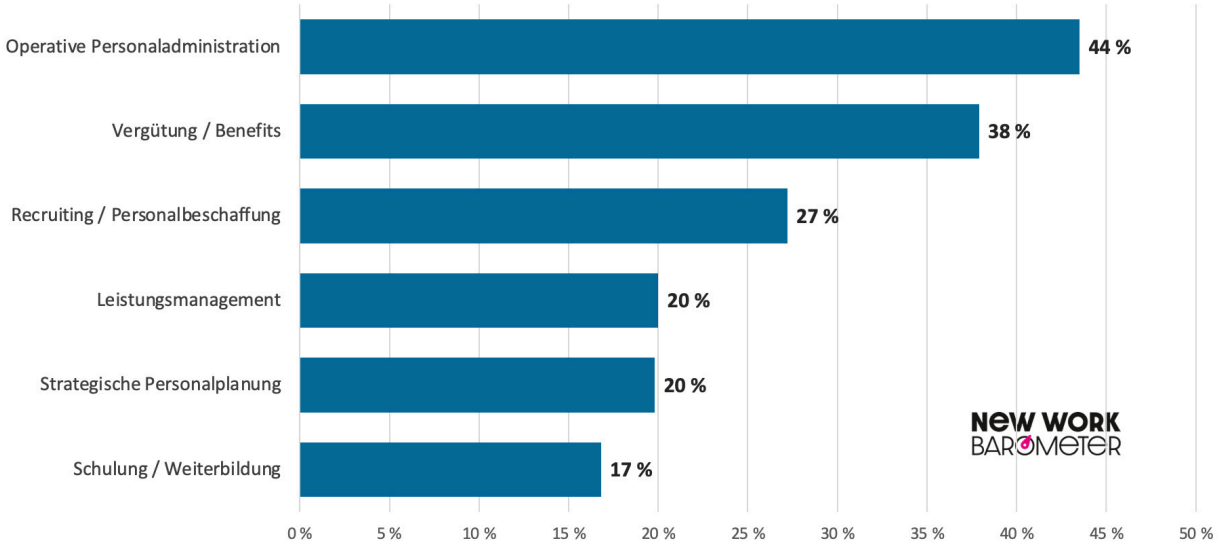


Anmerkung. Mittelwerte des Bürokratiewerts (*SD* in Klammern) nach Zahl der Beschäftigten; *n* = 734.

Die wahrgenommene Bürokratie ist je nach Arbeitsbereich unterschiedlich ausgeprägt. Besonders stark ausgeprägt ist sie laut NWB in fünf Organisationsbereichen, allen voran in der Personalabteilung: 67 Prozent der Teilnehmenden betrachten HR als besonders von Bürokratie betroffen. Es folgen Buchhaltung und Rechnungswesen (64 %), Finanzen (56 %), IT (55 %) und Arbeitssicherheit (40 %). Die am wenigsten betroffenen Organisationsbereiche sind den Befragten zufolge die Logistik und Materialwirtschaft sowie die Fertigung und Produktion (je 16 %), die Öffentlichkeitsarbeit (15 %), Forschung und Entwicklung (13 %), Marketing (11 %) sowie die Poststelle (9 %). In der Personalabteilung tritt Bürokratie vor allem in der operativen Personaladministration, bei Vergütung und Benefits sowie in Rekrutierung und Personalbeschaffung zutage (Abb. 16). Möglicherweise liegt ein Grund für die hohen Werte in HR darin, dass Mitarbeitende von der Arbeit der Personalabteilung oft direkt betroffen sind. Ist etwa die Reisekostenabrechnung bürokratisch gestaltet, können Beschäftigte den Regeln und Prozessen nicht aus dem Weg gehen, wie in anderen Organisationsbereichen, mit denen sie keinen direkten Kontakt haben.

Eine Ursache kann auch darin liegen, dass HR-Prozesse nur in geringem Maße digitalisiert und automatisiert sind. Der hohe Wert im Bereich Vergütung und Benefits kann auch mit der Vielzahl an komplexen Lösungen zu tun haben: Je mehr Vergütungsbestandteile HR anbietet, verwaltet und den Mitarbeitenden erklären muss, desto mehr Bürokratie entsteht. Ähnlich beim Leistungsmanagement: Wenn Führungskräfte Mitarbeitende in verschiedene Performance-Klassen einteilen sollen, müssen sie Leistung standardisiert beobachten, erfassen, dokumentieren und rechtssicher rückmelden. Gerade in Phasen der Neueinführung sind viele Führungskräfte über Wochen durch diese Tätigkeit blockiert – und schreiben die Bürokratie HR zu. Die Personalabteilung hat es mit sensiblen personenbezogenen Daten zu tun, der Betriebsrat ist hinzuzuziehen. Viele Projekte können sich dadurch in die Länge ziehen oder über einen längeren Zeitraum gefühlt nicht vom Fleck kommen.

Abb. 16: Besonders von Bürokratie betroffene HR-Bereiche



Anmerkung. Anteil der Organisationsvertreter:innen, die den jeweiligen Bereich des Personalmanagements als besonders von Bürokratie betroffen nennen; Mehrfachnennungen möglich; *n* = 734.

ARBEITSZEITANTEIL BÜROKRATISCHER TÄTIGKEITEN

Doch wie viel ihrer Arbeitszeit verbringen Mitarbeitende in den Organisationen des DACH-Raums mit Bürokratie? Um diese Frage zu beantworten, analysierten wir die wahrgenommene Arbeitszeit, die zur Bewältigung der Bürokratie eingesetzt wird. So konnten wir die zeitlichen Auswirkungen der Bürokratie für den Arbeitsalltag der Beschäftigten erfassen.

Auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent erfragten wir bei den Organisationsvertreter:innen: Wie viel Prozent der Arbeitszeit...

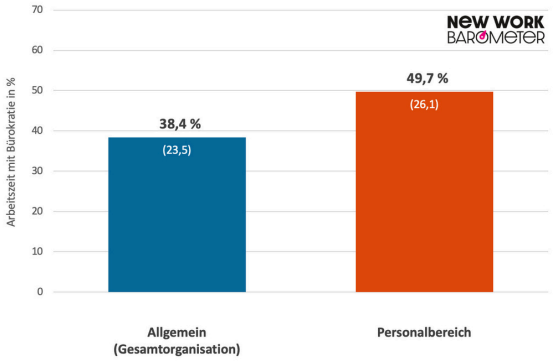
- sind Mitarbeitende Ihrer Organisation mit Bürokratie beschäftigt?
- sind Mitarbeitende im HR-Bereich Ihrer Organisation mit Bürokratie beschäftigt?

Der Anteil ist bereits hoch: Über alle Abteilungen hinweg befassen sich die Mitarbeitenden und Führungskräfte der befragten Organisationen ihrer Wahrnehmung nach fast 40 Prozent ihrer Arbeitszeit mit bürokratischen Prozessen. Im Personalbereich sind es sogar fast 50 Prozent der Arbeitszeit (Abb. 17). Das heißt, Arbeitszeit, Arbeitskraft und Innovationspotenzial sind währenddessen gebunden und können nicht in die Wertschöpfung fließen.

Abbildung 18 zeigt den Vergleich der einzelnen Branchen, die mit mindestens 50 Personen im NWB vertreten sind. Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung berichten mit durchschnittlich 50 Prozent den höchsten wahrgenommenen Arbeitszeitanteil mit bürokratischen Tätigkeiten, gefolgt vom Gesundheits- und Sozialsektor mit 47 Prozent. Die niedrigsten Werte finden sich in der IT- (28 %) und in der Beratungsbranche (27 %).

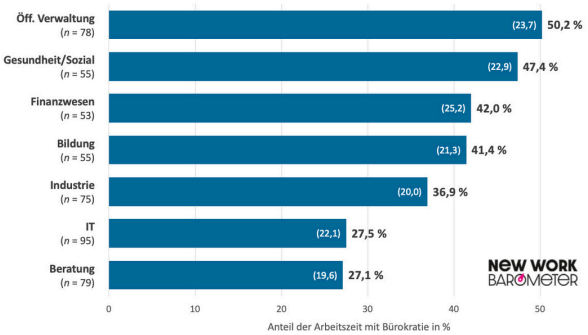
Im Ländervergleich (Abb. 19) schätzen die deutschen Organisationsvertreter:innen den wahrgenommenen Arbeitszeitanteil mit Bürokratie am höchsten ein (M = 40 %; SD = 23 %), dicht gefolgt von Österreich (M = 36 %; SD = 25 %). In der Schweiz wird dieser Anteil mit 31 Prozent am geringsten eingeschätzt (SD = 22 %).

Abb. 17: Wahrgenommener Arbeitszeitanteil bürokratischer Tätigkeiten insgesamt und im HR



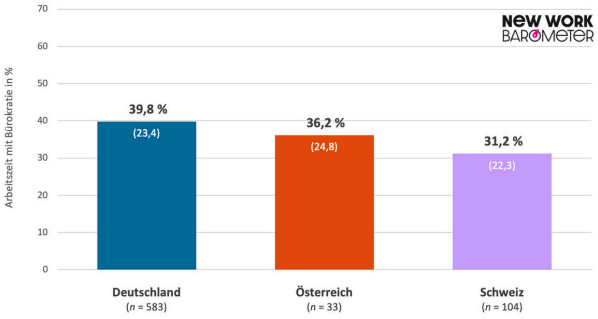
Anmerkung. Wahrgenommener Anteil der Arbeitszeit, den die Mitarbeitenden in ihrer Organisation mit Bürokratie verbringen (SD in Klammern); n = 734.

Abb. 18: Wahrgenommener Arbeitszeitanteil bürokratischer Tätigkeiten im Branchenvergleich



Anmerkung. Wahrgenommener Anteil der Arbeitszeit, den die Mitarbeitenden in ihrer Organisation mit Bürokratie verbringen (SD in Klammern); n = 490.

Abb. 19: Wahrgenommener Arbeitszeitanteil bürokratischer Tätigkeiten im Ländervergleich



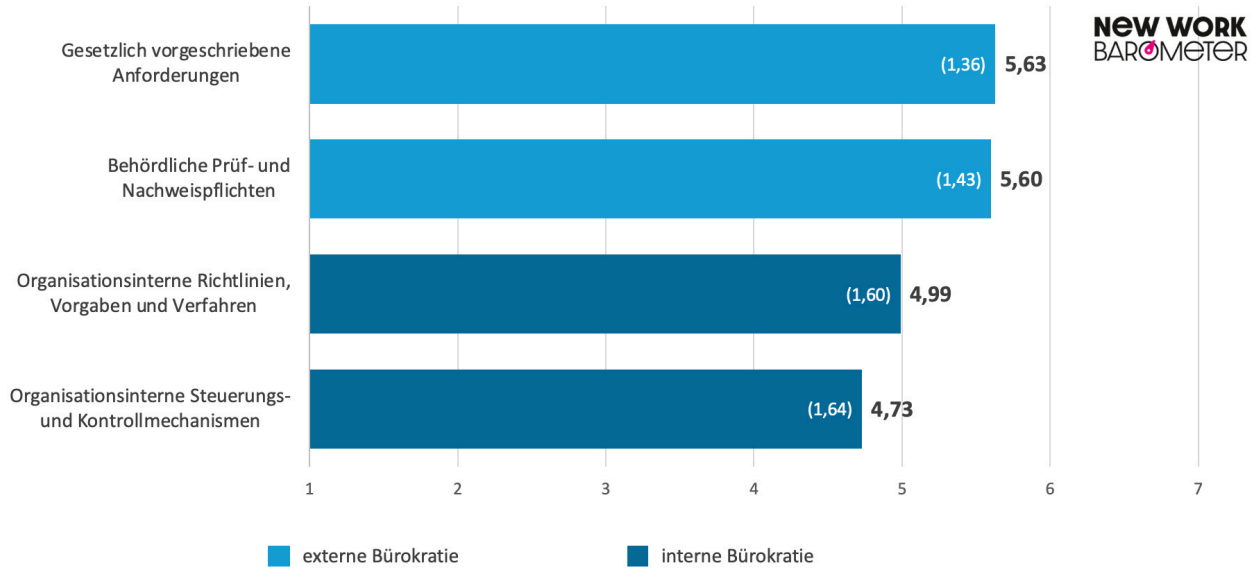
Anmerkung. Wahrgenommener Anteil der Arbeitszeit, den die Mitarbeitenden in ihrer Organisation mit Bürokratie verbringen (SD in Klammern); n = 720.

URSACHEN VON BÜROKRATIE – VON INNEN UND AUSSEN

Wer Bürokratie abbauen möchte, sollte ihren Ursprung kennen. Dabei ist zwischen externen und internen Quellen für Bürokratie in Organisationen zu unterscheiden. Externe Ursprünge für Bürokratie sind Gesetze und entsprechende Prüf- und Nachweispflichten. Dieses regulatorische Umfeld kommt von staatlichen Stellen oder Berufsgenossenschaften. Interne Bürokratie bezieht sich stattdessen zum Beispiel auf die Standardisierung und Formalisierung, die Organisationen selbst schaffen. Organisationen führen, ohne dass sie der Staat dazu zwingt, intern zahlreiche Formulare, Genehmigungsprozesse und Compliance-Vorgänge ein, die Bürokratie schaffen. Dazu zählen auch mehrstufige Freigaben für Ausgaben, komplizierte Bestellprozesse für geringwertige Anschaffungen oder langwierige Anträge für Software oder Zugriffsrechte. Je größer die Organisation ist, desto stärker tritt die interne Bürokratie auf (ρ = .48**).

Im NWB konnten die Teilnehmenden den Ursprung von Bürokratie in ihren Organisationen mit vier Optionen auf einer Skala von 1 („in sehr geringem Ausmaß“) bis 7 („in sehr hohem Ausmaß“) angeben (Abb. 20). Am stärksten führten sie Bürokratie auf gesetzliche Anforderungen (M = 5,63) und die behördlichen Prüf- und Nachweispflichten (M = 5,60) zurück. Interne Richtlinien, Vorgaben und Verfahren galten seltener als Bürokratiebasis (M = 4,99). Noch weniger sahen in internen Steuerungs- und Kontrollmechanismen (M = 4,73) Bürokratieauslöser. Obwohl externe Ursachen stärker gewichtet werden, liegt auch die interne Bürokratie damit deutlich über der Skalenmitte (4). Externe Vorgaben tragen demnach etwas stärker zur wahrgenommenen Bürokratie bei als interne Regelungen. Der Unterschied ist signifikant, aber nicht groß.

Abb. 20: Ursachen von Bürokratie



Anmerkung. Mittelwerte der vier Bürokratiequellen (*SD* in Klammern) zur Frage „In welchem Ausmaß entsteht Bürokratie in Ihrer Organisation durch…“; n = 734.

BRANCHENUNTERSCHIEDE IN DER INTERNEN UND EXTERNEN BÜROKRATIE

Zwischen den Branchen unterscheiden sich die internen und externen Ursachen signifikant. Die Finanzbranche erfährt laut den Befragten die stärkste externe Regulierung (M = 6,08), die Beratungsbranche die geringste (M = 5,12). Noch größer sind die Branchenunterschiede bei interner Bürokratie: Die öffentliche Verwaltung erreicht die höchsten Werte (M = 5,44), deutlich geringer fallen sie in der IT- (M = 4,24) und der Beratungsbranche (M = 4,59) aus.

AUSWIRKUNGEN VON INTERNER UND EXTERNER BÜROKRATIE

Doch welche Auswirkungen haben die internen und externen Ursachen von Bürokratie für die Organisation?

Das externe Umfeld von Organisationen verändert sich immer schneller und interne Prozesse in Organisationen, um eigene Regeln anzupassen, sind selten. Ein strukturelles Hindernis kommt hinzu: Immer mehr Stellen leben von der internen Bürokratie. Wer solche Stellen innehat, hat wenig Interesse daran, sie abzubauen. So entfernen sich interne Regeln zunehmend von den externen Umweltanforderungen.

Internationale Forschung zeigt, dass insbesondere der interne Bürokratieaufwand mit schlechterer Leistung der Organisationen einhergeht (George et al., 2021). Unsere Daten bestätigen das. Je stärker die Befragten interne Regeln als Ursprung der Bürokratie wahrnehmen, desto schlechter bewerten sie die Organisationsleistung (r = –.33**; s. Infobox *Messung der Organisationsleistung*). Dies ist beim externen Bürokratieursprung nicht der Fall (r = .05). Offenbar zeigen Organisationen bei vermehrter externer Bürokratiebelastung keine schlechtere Leistung als ihre Konkurrenz. Ein möglicher Grund: Innerhalb einer Branche gelten ähnliche gesetzliche Anforderungen. Zumindest in der DACH-Region scheint für Organisationen daraus kein Wettbewerbsnachteil zu entstehen.

PROSOZIALES REGELBRECHEN

Wenn die Regeldichte zu hoch wird, können widersprüchliche Anforderungen an Beschäftigte eine Folge sein. Als Gegenreaktion kennt die Soziologie das Konzept der brauchbaren Illegalität (Kühl, 2020). Menschen brechen Regeln, auch im Sinn der Organisation. Da es dafür bisher kein geeignetes Messinstrument gibt, erfassten wir im NWB ein verwandtes Konzept: das prosoziale Regelbrechen nach Dahling et al. (2012; s. Infobox *Messung des prosozialen Regelbrechens*). Gemeint ist das willentliche Abweichen von Regeln im Interesse der Organisation oder ihrer Stakeholder – mit dem Ziel, die Effizienz der Organisation zu steigern (Dahling et al., 2012).

Das prosoziale Regelbrechen ist in den untersuchten Organisationen annähernd normalverteilt (M = 3,35; SD = 1,43).

Im Vergleich der Branchen und der Länder sind die Unterschiede im prosozialen Regelbrechen sehr klein. Den höchsten Wert weist die Beratung auf (M = 3,52; SD = 1,62), den kleinsten Wert zeigt das Finanzwesen (M = 3,10; SD = 1,36). Im Ländervergleich liegt Österreich leicht vorn (M = 3,72; SD = 1,53), die Schweiz folgt mit einem Mittelwert von 3,45 (SD = 1,49). In Deutschland werden laut der Teilnehmenden etwas weniger Regeln gebrochen (M = 3,31; SD = 1,42). Die Unterschiede sind allerdings nicht signifikant.

INFOBOX

Messung des prosozialen Regelbrechens

Im NWB 2026 erhoben wir das prosoziale Regelbrechen (Dahling et al., 2012) mit fünf Fragen auf einer Skala von 1 („überhaupt nicht zutreffend“) bis 7 („voll und ganz zutreffend“) (Cronbachs α = .90). Ein Beispielitem lautet: „In meiner Organisation werden Regeln verletzt, um die Arbeit effizienter zu gestalten.“

PROSOZIALES REGELBRECHEN, KOLLEKTIVE ERSCHÖPFUNG UND ORGANISATIONSLEISTUNG

Doch wie hängt prosoziales Regelbrechen mit positiven Konsequenzen wie der Organisationsleistung oder negativen Konsequenzen wie der kollektiven Erschöpfung zusammen (s. Infoboxen *Messung der kollektiven Erschöpfung* und *Messung der Organisationsleistung*)?

Zwischen prosozialem Regelbrechen und kollektiver Erschöpfung zeigt sich eine signifikante Korrelation (r = .28**). Organisationen, in denen mehr Regeln gebrochen werden, um damit der Belegschaft oder der Organisation zu dienen, berichten auch von einer höheren kollektiven Erschöpfung.

Der Zusammenhang von prosozialem Regelbrechen und Leistung ist negativ: Je häufiger Mitarbeitende das prosoziale Regelbrechen praktizieren, desto schlechter wird die Organisationsleistung wahrgenommen (r = –.15**). Dafür gibt es verschiedene Erklärungsmöglichkeiten. Prosoziales Regelbrechen könnte vor allem dort notwendig sein, wo viele unnötige Regeln existieren und die eigentliche Ursache für geringe Organisationsleistung sind. Oder es ist die geringe Organisationsleistung, die Mitarbeitende dazu motiviert, Regeln zu brechen, weil sie über regelkonformes Verhalten keine gute Leistung erreichen können. Aufgrund des korrelativen Zusammenhangs lässt sich jedoch keine Wirkungsrichtung benennen. Es könnte ebenfalls sein, dass das Regelbrechen eher als ein Symptom der übermäßigen Bürokratie anzusehen ist und nicht als eine Strategie zur Bewältigung.

Zusammengefasst ist das prosoziale Regelbrechen mit höherer kollektiver Erschöpfung und geringerer Organisationsleistung assoziiert und scheint damit kein geeignetes Werkzeug zu sein, mit Bürokratie umzugehen. Es müssen demnach andere Wege zur Bürokratiereduktion gefunden werden.

PROGNOSE FÜR BÜROKRATIE-ENTWICKLUNG IM DACH-RAUM

Zuletzt möchten wir einen Ausblick zum Thema Bürokratie aus Sicht der Organisationsvertreter:innen geben: Um die Bürokratieentwicklung in den nächsten Jahren zu erfassen, wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie eine Zunahme der Bürokratie in den nächsten drei Jahren erwarten. Auf einer Skala von –3 („starke Abnahme“) bis +3 („starke Zunahme“) liegt der Mittelwert bei 0,92 (SD = 1,52). Die Organisationsvertreter:innen rechnen also im Durchschnitt mit einer weiteren Zunahme der Bürokratie in ihrer Organisation.

Zwischen den Branchen mit mindestens 50 Teilnehmenden gibt es keine signifikanten Unterschiede. Die Branchenmittelwerte liegen zwischen 0,63 (Beratung; SD = 1,67) und 1,20 (Gesundheit/Soziales; SD = 1,64). Auch zwischen den Ländern gibt es keinen signifikanten Unterschied im erwarteten Anstieg der Bürokratie über die nächsten drei Jahre: Deutschland (M = 0,96; SD = 1,49) und Österreich (M = 0,97; SD = 1,65) liegen leicht vor der Schweiz (M = 0,63; SD = 1,67).

Damit endet der Schwerpunkt *Bürokratie* des New-Work-Barometers 2026.

07 FAZIT

Das New-Work-Barometer 2026 zeigt, dass New Work in den Organisationen des deutschsprachigen Raums präsent bleibt, der Einsatz von New-Work-Praktiken im Vergleich zum Vorjahr aber etwas abnimmt. Das betrifft auch etablierte Praktiken wie die Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie. Etwa die Hälfte der Befragten erwartet weiterhin, dass New Work an Bedeutung gewinnt, doch gleichzeitig steigt der Anteil der Organisationsvertreter:innen, die von einem Bedeutungsverlust ausgehen.

Das Verständnis von New Work bleibt dagegen weitgehend stabil. Die Organisationsvertreter:innen verbinden New Work vor allem mit psychologischem Empowerment und der New-Work-Charta. Im Mittelpunkt der Zielsetzungen von New Work in Organisationen steht nach wie vor die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden, während die Einflussdimension am seltensten gefördert wird. Das ist bedeutsam, weil Organisationen, die alle vier Facetten des psychologischen Empowerments fördern, die Organisationsleistung auch in diesem Jahr höher einschätzen. Selbstbestimmung kann ihr Potenzial erst dann voll entfalten, wenn Mitarbeitende auch mitentscheiden können.

In unseren Daten zeigt sich das auch beim Homeoffice. Werden Homeoffice-Regelungen im Team oder von den Mitarbeitenden selbst getroffen, wird die Organisationsleistung höher eingeschätzt. Einheitliche Regelungen für die gesamte Organisation gehen dagegen mit einer etwas geringeren Leistung einher. Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Return-to-Office, das vor allem in größeren Organisationen verbreitet ist. Wo Mitarbeitende verstärkt ins Büro zurückgeholt werden, wird die Leistung geringer und die Belegschaft erschöpfter wahrgenommen. Aufgrund des Querschnittsdesigns lässt sich nicht sagen, was dabei Ursache und was Folge ist. Die Befunde sprechen aber dafür, dass Organisationen von Entscheidungsspielräumen auf Team- und Individualebene profitieren können.

Mit Blick auf den diesjährigen Schwerpunkt des NWB stellen wir fest: Die Bundesregierung will Bürokratie abbauen. Bis das in den Organisationen ankommt, wird es dauern. Darauf sollten Organisationen nicht warten. Aber das müssen sie auch nicht: Mit dem internen Bürokratieabbau können Organisationen jederzeit beginnen. HR sollte hier mit gutem Beispiel vorangehen und an den eigenen Bürokratiethemen arbeiten. Dass fast die Hälfte der eigenen Arbeit aus Bürokratie besteht, ist in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht mehr tragbar.

Wer im eigenen Umfeld verstärkte Regelbrüche beobachtet, hat es allerdings vermutlich eher mit einem Symptom von zu viel interner Bürokratie zu tun als mit einer wirksamen Strategie, sie zu bekämpfen. Auch New-Work-Organisationen sind vor zu viel Bürokratie nicht gefeit. Allerdings nehmen sie bürokratische Prozesse als weniger negativ wahr. Vielleicht liegt das am höheren Empowerment in diesen Organisationen, welches Spielräume innerhalb der internen Bürokratie schafft. Möglicherweise betrachten sie die Bürokratie auch als legitimen Teil von mehr Selbstverantwortung.

Sinnvoll wäre es, Bürokratie-Buster-Teams zu bilden – in einzelnen Abteilungen oder abteilungsübergreifend. Diese sollten sich systematisch und regelmäßig fragen, welchen Zweck bestimmte Regeln noch haben, ob sie gesetzlich oder vertraglich notwendig sind und welche Risiken bei Vereinfachung entstehen. Hilfreich könnten auch Bürokratieabbau-Ziele sein, wie etwa, dass für jede neu eingeführte Regel eine alte entfallen sollte. Außerdem ist Angstmanagement gefragt, gerade in HR. Denn der Bürokratieabbau im Personalbereich kann auch dazu führen, dass dort weniger Menschen gebraucht werden. Diesen Personen, die Angst vor einem möglichen Jobverlust haben, sollte man Alternativen für ihre berufliche Zukunft aufzeigen. Für all das braucht es die Macht, Regeln verändern zu dürfen – und den Mut, dies auch zu tun.

08 LITERATUR

Blom, R., Borst, R. T., & Voorn, B. (2021). Pathology or inconvenience? A meta-analysis of the impact of red tape on people and organizations. *Review of Public Personnel Administration*, *41*(4), 623–650. https://doi.org/10.1177/0734371X20924117

Dahling, J. J., Chau, S. L., Mayer, D. M., & Gregory, J. B. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(1), 21–42. https://doi.org/10.1002/job.730

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

George, B., Pandey, S. K., Steijn, B., Decramer, A., & Audenaert, M. (2021). Red tape, organizational performance, and employee outcomes: Meta-analysis, meta-regression, and research agenda. *Public Administration Review*, *81*(4), 638–651. https://doi.org/10.1111/puar.13327

González-Morales, M. G., Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Bliese, P. D. (2012). Perceived collective burnout: a multilevel explanation of burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, *25*(1), 43–61. https://doi.org/10.1080/10615806.2010.542808

Hall, R. H. (1961). *An empirical study of bureaucratic dimensions and their relation to other organizational characteristics* [Doctoral dissertation, The Ohio State University].

Hesse, F., Huettermann, H., & Bruch, H. (2025). Always on-line? An organizational model of leaders' after-hours smartphone use and climate of constant connectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *98*(4). https://doi.org/10.1111/joop.70067

Koch, J., Drazic, I., & Schermuly, C. C. (2023). The affective, behavioural and cognitive outcomes of agile project management: A preliminary meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *96*(3), 678–706. https://doi.org/10.1111/joop.12429

KPMG LLP. (2024). *2024 KPMG CEO Outlook*. https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2024/kpmg-2024-ceo-outlook.pdf

Kühl, S. (2020). *Brauchbare Illegalität: Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen.* Campus Verlag.

Kunze, F., & Hampel, K. (2025). *Zwischen Präsenzpflicht und Homeoffice-Euphorie: Stand des mobilen Arbeitens fünf Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie* (Konstanzer Homeoffice Studie, Ergebnisreport April 2025). Universität Konstanz. https://kops.uni-konstanz.de/entities/publication/cd454bee-63c6-4735-8f5a-710039c68b8f

Lott, Y., & Peters, E. (2026). *Zurück ins Büro? Verbreitung, Hintergründe und Folgen von Return-to-Office-Initiativen* (WSI Policy Brief Nr. 96). Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). https://www.wsi.de/fpdf/HBS-009360/p_wsi_pb_96_2026.pdf

Miller, G. A. (1987). Meta-analysis and the culture-free hypothesis. *Organization Studies*, *8*(4), 309–326. https://doi.org/10.1177/017084068700800402

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, *13*(1), 65–105. https://doi.org/10.2307/2391262

Schermuly, C. C. (2020). Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work. *Personal Quarterly*, *72*(2), 10–15.

Schermuly, C. C., & Meifert, M. (2023). Kein Erfolg ohne Empowerment. *Personalmagazin*, 09/23, 24–29.

Schermuly, C. C., Wilsker, F. C., Rinne, C., & Meifert, M. (2026). Bürokratiespitzenreiter HR. *Personalmagazin*, 09/26, 24–29. https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-barometer-2026-hr-ist-buerokratiespitzenreiter_80_693060.html

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

Wagner, J. A. (2025). Dimensional research on organization structure: meta-analysis and conceptual redirection. *Journal of Management & Organization*, *31*(4), 1854–1871. https://doi.org/10.1017/jmo.2021.63

Walton, E. J. (2005). The persistence of bureaucracy: A meta-analysis of Weber's model of bureaucratic control. *Organization Studies*, *26*(4), 569–600. https://doi.org/10.1177/0170840605051481

Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr.

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.





Steigende Anforderungen, knappe Ressourcen, Fachkräftemangel und digitale Transformation: Öffentliche Verwaltungen müssen heute mehr leisten und sich gleichzeitig weiterentwickeln. Dafür braucht es mehr als neue Technologien und effizientere Prozesse. **Es braucht Führung, die Orientierung gibt und Menschen befähigt, Veränderungen aktiv zu gestalten.**

Genau hier setzt unser Programm für empowerment-orientierte Führung an. Wir unterstützen öffentliche Organisationen dabei, Führungskräfte zu stärken und Eigenverantwortung sowie Zusammenarbeit nachhaltig zu fördern. Wissenschaftlich fundiert, praxisnah und mit einem klaren Verständnis für die besonderen Rahmenbedingungen der Verwaltung.

Das Ziel: Entlastete Führungskräfte und Mitarbeitende, die Verantwortung übernehmen können - **damit Verwaltungen auch unter steigenden Anforderungen handlungsfähig bleiben.**

Wie schaffen Sie mehr Handlungsspielraum und Wirksamkeit in Ihrer Verwaltung?

Entdecken Sie, wie HRpepper öffentliche Organisationen bei der Weiterentwicklung von Führung, Zusammenarbeit und Organisation begleitet.

Jetzt QR-Code scannen, Pepper4Public kennenlernen und mit uns ins Gespräch kommen.

HR pepper