

2024

# 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 I:  
Organisationsentwicklung
- 07** Schwerpunktthema II:  
Homeoffice
- 08** Fazit

# 01 DAS NEW WORK-BAROMETER

Deutschland befindet sich im Jahr 2024 in einer wirtschaftlichen Krise, die besonders die Automobilindustrie und ihre Zulieferer hart trifft. Für viele Unternehmen hat der Grad an Volatilität, Unsicherheit und Komplexität in diesem Jahr noch einmal zugenommen. In diesem Umfeld fragte schon im Frühling 2024 die Tagesschau: „Ist New Work schon wieder out?“. Auch andere Beispiele zeigen, dass der Begriff New Work und für was er steht, von einigen Unternehmen und Medien als nicht krisentauglich wahrgenommen wird. Dabei wurde der Begriff von Frithjof Bergmann als Reaktion auf die wirtschaftlichen Probleme der amerikanischen Autoindustrie vor über 40 Jahren in die Literatur eingeführt.

Gleichzeitig zeigen aber auch zahlreiche Konferenzen und Programme, die mit New Work in Verbindung stehen, neue Bürokonzepte und die beständige Diskussion um den Umgang mit Homeoffice, die hohe Praxisrelevanz des Themas. Durch eine Wirtschaftskrise verschwinden nicht die Herausforderungen für die Themen neue Arbeit und Organisation in den Betrieben. Sie spitzen sich sogar zu.

Das New Work-Barometer (NWB) 2024 hat daher in einem sehr spannenden Wirtschaftsumfeld stattgefunden. Zielsetzung des Barometers ist, eine datenbasierte Einordnung des Begriffs New Work zu erreichen. Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sollen informiert werden, was im DACH-Raum unter New Work verstanden wird und welche Praktiken unter diesem „Label“ eingesetzt werden.

Das NWB wird vom Institute for New Work and Coaching (INWOC) der SRH University of Applied Sciences zusammen mit dem Personalmagazin (Haufe) als Medienpartner und HRpepper Management Consultants als Praxispartner durchgeführt. In jedem Barometer werden neben einem stabilen Teil mit Fragen zu Assoziationen, Praktiken und Entwicklungen in Bezug auf New Work, Schwerpunktthemen analysiert. Nach der Umbenennung von XING in die New Work SE (2020), der Coronakrise (2021), Agilität (2022) und Future Skills für New Work (2023), wurden im NWB 2024 Daten zur Haltung von Organisationen in der Organisationsentwicklung und dem stark mit New Work assoziierten Thema Homeoffice erhoben.



# 02 VERÖFFENT- LICHUNGEN

Der vorliegende Ergebnisbericht basiert auf zwei Artikeln, die bereits bei unseren Medienpartnern Personalmagazin und Neues Lernen veröffentlicht wurden. Diese Artikel wurden als textliche Grundlage genutzt und durch weitere Analysen und Kapitel erweitert. Die bereits veröffentlichten Artikel lauten wie folgt:

- Schermuly, C. C., Rinne, C. & Meifert, M. (2024). Wie aus Heimarbeit Homeoffice wurde. Personalmagazin, 10/24, 42-48.
- Schermuly, C. C., Wilsker, F. C. & Meifert, M. (2024). Zahlen zum Haltungsstreit. Neues Lernen, 05/24, 50-54.



## Wie aus Heimarbeit Homeoffice wurde

Von Carsten C. Schermuly, Carla Rinne und Matthias Meifert

personalmagazin 10/24 Foto: Marco / Fotostudio / Gettyimages

50

Text: Carsten C. Schermuly, Fried Wilsker, Matthias Meifert

## Zahlen zum Haltungs- streit

In der deutschsprachigen Organisationsentwicklungsszene wird heiß diskutiert, wenn es um die »richtige« Haltung geht. Struktur, Mensch oder Kultur – was davon die beste Ausrichtung in der Organisationsentwicklung sei, daran scheiden sich die Geister. Das New-Work-Barometer 2024 liefert nun erstmals Erkenntnisse, welche Herangehensweisen stärker mit Innovation und Unternehmensleistung zusammenhängen als andere.

neues lernen 05/2024



# 03 METHODIK

Für die Erhebung unserer Daten werden jedes Jahr im April und Mai Vertreter:innen verschiedener Organisationen mithilfe eines Online-Fragebogens befragt. Innerhalb der Befragung werden den Teilnehmenden verschiedene Verständnisse von New Work und New Work-Praktiken vorgestellt.

Die Zusammenstellung der verschiedenen Praktiken aus den Bereichen Struktur, Kultur und Führung sowie Methoden und Prozesse folgt hierbei nicht dem spezifischen New Work-Verständnis der Autor:innen, der Praxispartner des NWB oder einer Theorie von New Work [1]. Statt einer deduktiven Ableitung wurde die Liste über Expert:inneninterviews empirisch-induktiv erhoben. Die Liste von Praktiken wird jedes Jahr weiterentwickelt und Praktiken, die der Stichprobe in vorherigen Barometern überwiegend unbekannt waren und nur wenig mit New Work in Zusammenhang gebracht wurden, werden aussortiert. Entsprechend werden Praktiken neu zur Befragung hinzugefügt, die sich häufig im aktuellen Arbeitskontext der Teilnehmenden finden und in Bezug auf New Work als bedeutsam betrachtet werden.

Die Stichprobe wird jährlich aus den Netzwerken der SRH und der beteiligten Praxispartner rekrutiert. Besonders werden dabei Vertreter:innen von Organisationen angesprochen, die aufgrund ihrer Position und Erfahrung über eine besondere Auskunftsfähigkeit zu den Themen rund um New Work in ihrer Organisation verfügen (z. B. Personalleiter:innen und andere Führungskräfte).

Zudem wurden die Teilnehmenden des Vorjahres, sofern hinterlegt und einverstanden, per E-Mail kontaktiert und erneut zur Teilnahme eingeladen. Für die Interpretation der Daten ist es wesentlich zu berücksichtigen, dass die befragten Personen von Jahr zu Jahr variieren. Folglich sind Unterschiede in den Ergebnissen nicht ausschließlich auf inhaltliche Veränderungen zurückzuführen, sondern können auch durch die sich ändernde Zusammensetzung der Stichprobe bedingt sein.

[1] siehe z.B. für eine Theorie von New Work: Schermuly, C. C. (2020). Wann funktioniert New Work? Eine praktische und psychologische Theorie zu New Work. *Personal Quarterly*, 2/20, 10-15.

# 04 STICHPROBE

Am diesjährigen New Work-Barometer nahmen 628 Organisationsvertreter:innen aus Deutschland ( $N = 532$ ), Österreich ( $N = 36$ ), der Schweiz ( $N = 31$ ) und, in diesem Jahr neu dabei, aus Liechtenstein ( $N = 29$ ) teil. Auch in diesem Jahr konnte der Anstiegstrend der Teilnehmendenzahlen beibehalten werden, was uns sehr freut. Durch eine höhere Teilnehmendenzahl finden sich im NWB 2024 eine größere Bandbreite an Aussagen und validere Ergebnisse zum Thema New Work aus Sicht von Organisationsvertreter:innen der Wirtschaftswelt und des öffentlichen Sektors wieder.

Für die Analysen des Schwerpunktthemas I Haltung in der Organisationsentwicklung bezogen wir nur Daten von Organisationsvertreter:innen ein, welche eine Organisation mit mehr als 10 Mitarbeitenden repräsentierten. Deshalb umfasst die Teilstichprobe in diesen Analysen nur 549 Personen. Die Stichprobengrößen sind im Bericht stets transparent gekennzeichnet.

## Branchen



Der Großteil der diesjährigen Stichprobe arbeitete zum Zeitpunkt der Befragung in der Privatwirtschaft. Zu dieser zählten wir beispielsweise die IT-Branche (12,6%), Industrie (10,5%), Finanzwesen (9,1%), Baugewerbe (4,3%) und Handel (4,6%). Die öffentliche Verwaltung (7,5%) und die Beratung (14,8%) komplettierten die drei unterschiedlichsten Branchencluster der Stichprobe des NWB.

## Organisationsgröße



Wie im Jahr 2023 stammten auch in diesem Jahr die meisten Teilnehmenden aus Klein- und mittleren Unternehmen (KMU; 43,3%), gefolgt von Organisationen mit 1000 bis 10.000 Mitarbeitenden (22,9%) sowie Organisationen mit 250 bis 1000 Mitarbeitenden (21,3%) und den größten Organisationen unserer Stichprobe mit über 10.000 Mitarbeitenden (11,1%). Mit nur 1,4 Prozent waren die selbstständigen Teilnehmenden in der Minderheit.

## Teilnehmende



Den größten Anteil der Teilnehmenden machte die Gruppe der Angestellten aus (36,6%), gefolgt von sonstigen Führungskräften (20,5%), Führungskräften aus dem HR-Bereich (17,4%) sowie aus der Geschäftsführung und Vorständen (16,7%). Die Teilnehmenden der Stichprobe bezeichneten sich zu 58,1 Prozent als weiblich, 41,1 Prozent als männlich und 0,8 Prozent als divers. Der Großteil der Stichprobe war 31-50 Jahre alt (62,1%).

# 05 ERGEBNISSE

Um eine Vergleichbarkeit herzustellen und Veränderungen sichtbar zu machen, werden im New Work-Barometer jährlich Daten in den gleichen Kategorien erhoben. Entsprechend stellen wir Ihnen zunächst die Ergebnisse der

festen Bestandteile des New Work-Barometers vor und werden uns später den Schwerpunktthemen Haltungen in der Organisationsentwicklung und Homeoffice widmen.



Nr. 01 - **Verständnisse, Bedeutung & Zukunft von New Work**



Nr. 02 - **Mit New Work assoziierte Praktiken**



Nr. 03 - **Verbreitung von New Work-Praktiken**



Nr. 04 - **Zielsetzungen von New Work**



Nr. 05 - **Länder- und Branchenunterschiede**



# VERSTÄNDNISSE VON NEW WORK

In jedem Barometer fragen wir vier verschiedene Verständnisse von New Work ab. 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:

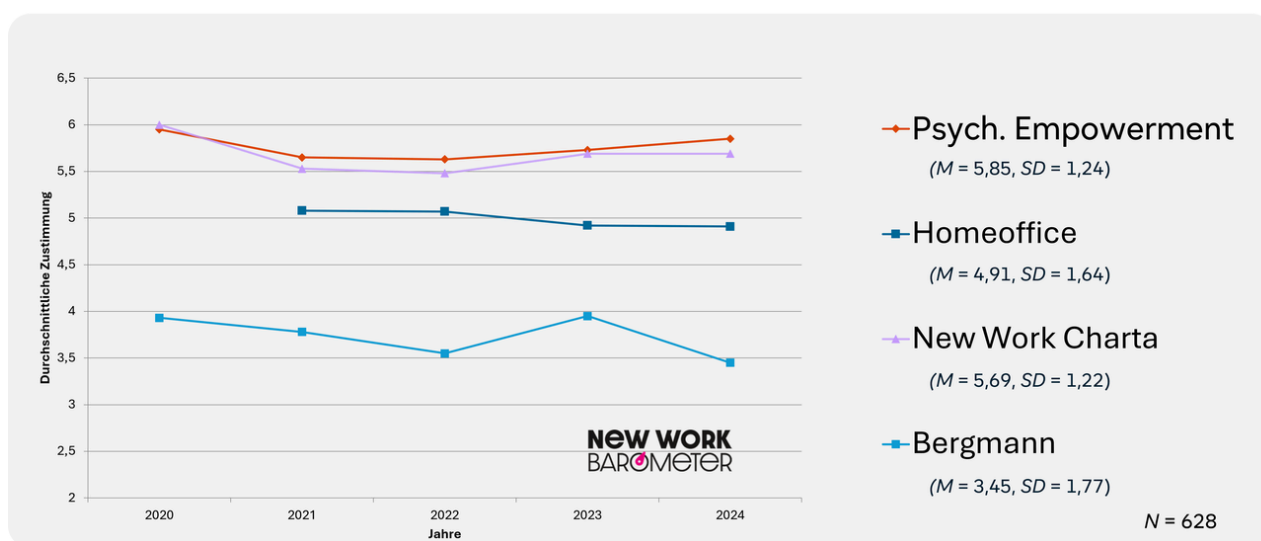
Die Teilnehmenden bewerteten auf einer siebenstufigen Skala (1 = „überhaupt nicht“ bis 7 = „voll und ganz“), wie gut die jeweiligen Definitionen zu ihrem persönlichen Verständnis von New Work passten.

Abbildung 1 zeigt eine hohe Konstanz in der Beurteilung der vier New Work Verständnisse über die Jahre 2020 bis 2024. Die stärksten Zustimmungen (dargestellt als Mittelwerte = M) erhalten das Verständnis der New Work-Charta (M = 5,69) mit seinen fünf Prinzipien (Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung) sowie das Empowermentverständnis (M = 5,85). Beim Empowermentverständnis geht es darum, dass New Work verschiedene Maßnahmen umfasst, die darauf abzielen, das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden zu steigern – also das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz [2].

Verständnis	Definition
<b>Bergmann</b>	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.“
<b>New Work Charta</b>	„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.“
<b>Psychologisches Empowerment</b>	„New Work sind verschiedene Maßnahmen, die die Zielsetzung haben, das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden zu steigern; d. h. das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz.“
<b>Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie</b>	„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.“

[2] 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>

## Abb. 1: Verschiedene Verständnisse von New Work in den Jahren 2020–2024



Anmerkung. Durchschnittliche Zustimmung zu den vier verschiedenen New Work-Verständnissen in den Jahren 2020-2024.  
M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, Gesamt N = 628 (in 2024).

Das Verständnis der New Work-Charta und das Empowermentverständnis ähneln sich in Bezug auf ihre Prinzipien und korrelieren entsprechend hoch miteinander. Je stärker dem Empowermentverständnis zugestimmt wurde, desto höher ist auch gleichzeitig die Zustimmung zur New Work Charta ( $r = ,51$ ).

Die ursprünglich von Bergmann erdachte Gesellschaftsutopie, der zufolge Menschen der Arbeit nachgehen sollten, die sie wirklich, wirklich wollen und in welcher sie die klassische Lohnarbeit durch selbstbestimmte Selbstversorgungsarbeit einschränken, findet im DACH-Raum nur wenig Anklang ( $M = 3,45$ ). Nur 27,2 Prozent der Teilnehmenden stimmten diesem Verständnis als Ziel von New Work mit Werten von mehr als 4 zu. Dagegen erfährt mit 58,8 Prozent deutlich stärkere Zustimmung, dass es sich bei New Work um Initiativen handelt, die das mobile Arbeiten und Homeoffice ermöglichen. Die Verknüpfung von Homeoffice und New Work wurde erst 2021 in die Befragung aufgenommen. Bis dahin war eine solche Interpretation des Begriffs New Work noch sehr unüblich. Dennoch ist dieses Verständnis den Daten zufolge weit verbreitet ( $M = 4,91$ ).

### 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.

# BEDEUTUNG UND ZUKUNFT VON NEW WORK

In jedem New Work-Barometer werden die Teilnehmenden gefragt, wie sie die Bedeutung von New Work in den nächsten drei Jahren einschätzen. Auf diese Weise erhalten wir Daten zur Entwicklung des Begriffs und den damit einhergehenden Praktiken in Organisationen des deutschsprachigen Raums für die nahe Zukunft. Die Ergebnisse des NWB 2024 sind eindeutig. 80,9 Prozent der Teilnehmenden sind der Ansicht, dass New Work in den nächsten drei Jahren an Bedeutung gewinnt. Nur 11,0 Prozent glauben, dass die Bedeutung schwindet und 8,1 Prozent, dass sie gleichbleibt. Diese Einschätzung hat sich im Vergleich zur Befragung im Jahr 2023 kaum geändert und gibt Anlass zur Schlussfolgerung, dass New Work weiter an Bedeutung gewinnt, anstatt in den nächsten Jahren in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden.

Wir erfragten darüber hinaus die persönliche Haltung der Vertreter:innen zum Thema New Work. Auch hier überwogen die positiven Beurteilungen klar. 86,0 Prozent der Teilnehmenden halten New Work für ein wichtiges Zukunftskonzept. Damit ist ein Großteil der Stichprobe eher positiv zu New Work eingestellt. Im Gegensatz dazu sehen nur 25,6 Prozent New Work als Elitekonzept an, was an der Lebensrealität vieler Menschen vorbeigeht und lediglich 6,5 Prozent bezeichnen New Work als eine Art „Woke-Bewegung“, die Organisationen mehr schadet als nützt. Das heißt, dass vor allem New Work-Befürworter an der Befragung teilgenommen haben und weniger Personen, die New Work skeptisch gegenüberstehen oder das Konzept zu populistisch finden.





# MIT NEW WORK ASSOZIIERTE PRAKTIKEN

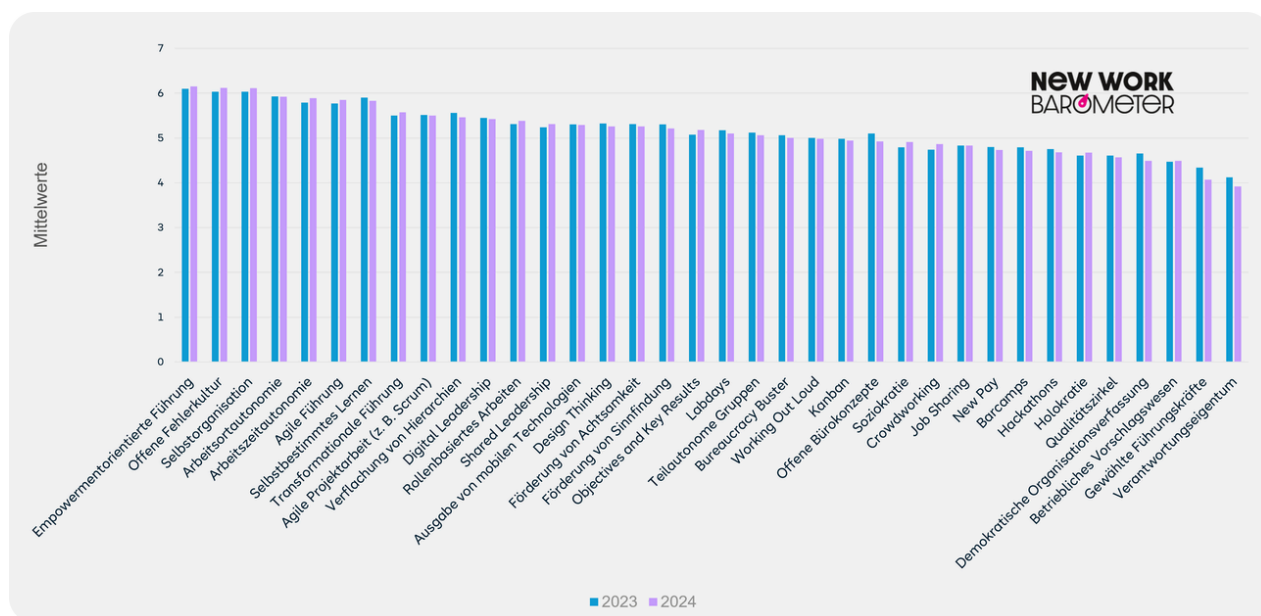
Nachdem unsere Daten für einen Bedeutungszuwachs von New Work in den nächsten Jahren sprechen, interessierten uns darüber hinaus die spezifischen Praktiken, welche von den Teilnehmenden in diesem Jahr besonders mit New Work in Verbindung gebracht werden.

Hierfür schätzten sie folgende Frage ein: „Welche der folgenden Praktiken aus den Bereichen Struktur, Kultur und Führung sowie Methoden und Prozesse repräsentieren für Sie New Work?“. Den Teilnehmenden wurden im Folgenden jeweils Praktiken aus diesen Bereichen präsentiert.

Die stärkste Assoziationskraft entfalten 2024, ebenso wie im Vorjahr, die empowermentorientierte Führung, eine offene Fehlerkultur und die Selbstorganisation (Abb. 2). Insgesamt zeigen unsere Daten eine große Übereinstimmung der Praktiken, die in den Jahren 2023 und 2024 mit New Work assoziiert sind.

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**



Anmerkung: Mittelwerte zur Frage, inwiefern die genannten Praktiken zu New Work gehören im Vergleich zum Vorjahr.

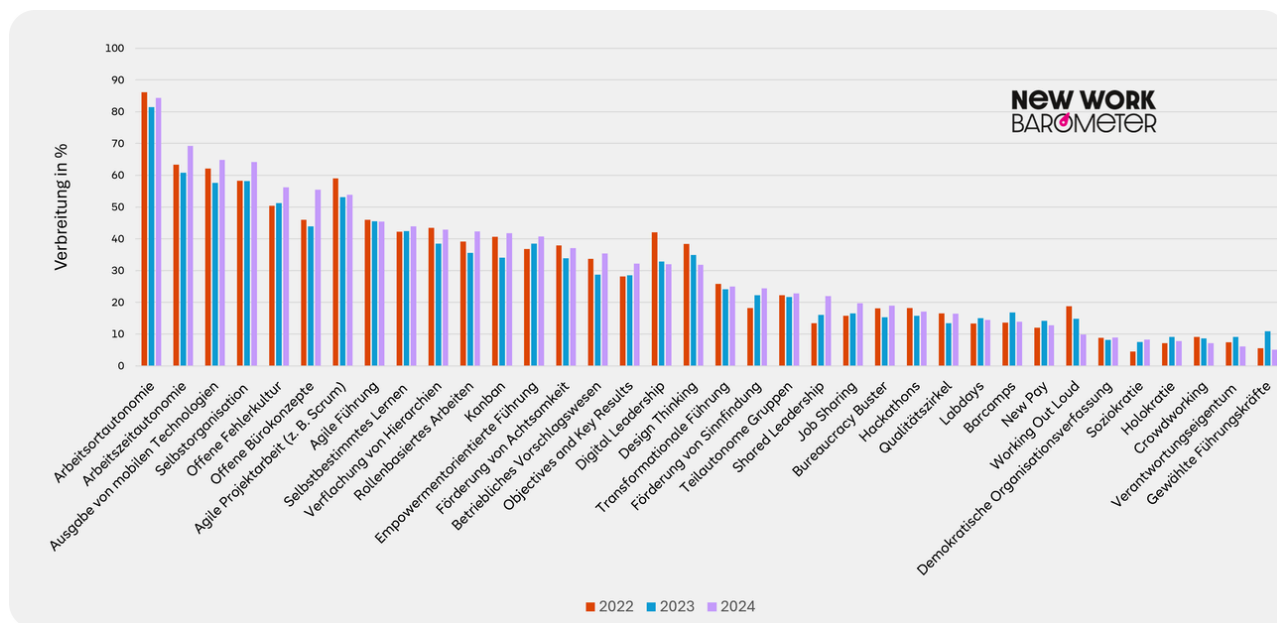
# VERBREITUNG VON NEW WORK-PRAKTIKEN

Im New Work-Barometer analysieren wir jährlich, wie verbreitet verschiedene New Work-Praktiken sind. Aus der Liste an Praktiken konnten die Teilnehmenden auswählen, welche von ihnen in ihrer Organisation eingesetzt werden oder zu welchen Praktiken die Teilnehmenden beraten. In Abbildung 3 haben wir die Verbreitung der verschiedenen Praktiken über die letzten drei Jahre dargestellt. Dabei fallen Gewinner und Verlierer ins Auge. Einen kontinuierlichen Abwärtstrend erlebten beispielsweise Design Thinking, digitale Führung und Working Out Loud (WOL). Der Begriff der digitalen Führung ist recht ungenau definiert und operationalisiert. Eine analoge Führung ist im Jahr 2024 nicht vorstellbar. Vielleicht hatte der Begriff nur während der Pandemie eine gewisse Strahlkraft.

WOL und Design Thinking sind schon lange am Markt. Unter Umständen haben sich die Erwartungen an die Methoden nicht erfüllt und Mitarbeitende haben mittlerweile andere Wege für kollektive Lernerlebnisse erschlossen.

Klare Gewinner sind hingegen offene Bürokonzepte und die Ausgabe von mobilen Technologien. Auf dem ersten Platz steht wie die Jahre zuvor die Arbeitsortautonomie und damit das Thema Homeoffice. Die Arbeit von zuhause ist eine Konstante, die viele als Teil von New Work betrachten. Auf dem zweiten Platz folgt erneut die Arbeitszeitautonomie. Auch diese Praktik ist stark von der fortschreitenden hybriden Arbeitswelt beeinflusst.

## Abb. 3: Verbreitung von New Work-Praktiken im Laufe der Jahre



Anmerkung: Prozentuale Verbreitung von New Work-Praktiken in den Jahren 2022-2024.

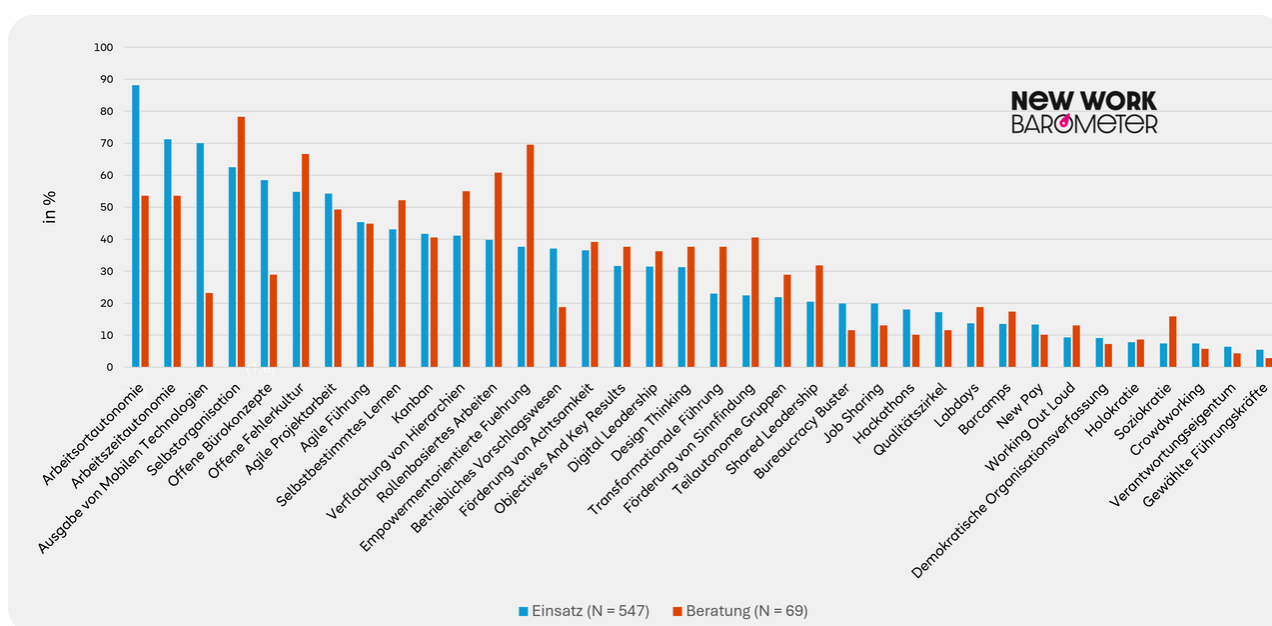
# EINSATZ- UND BERATUNGSHÄUFIGKEIT VON NEW WORK-PRAKTIKEN

Im nächsten Schritt haben wir analysiert, wie sich die Einsatz- und die Beratungshäufigkeit zu verschiedenen New Work-Praktiken unterscheiden. Aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive könnte man für beides ähnliche Zahlen erwarten, da Beratungsmandate nur Sinn ergeben, wenn sie mit der Einführung von New Work-Praktiken in Verbindung stehen oder die Nutzung von New Work-Praktiken in Organisationen durch Beratungsmandate unterstützt werden. Wie Abbildung 4 zeigt, ist das für einige Methoden auch der Fall, wie beispielsweise für Agile Führung oder Kanban. Gleichzeitig existieren allerdings auch Praktiken, in denen die Beratungshäufigkeit und der Einsatz in den Organisationen stark auseinandergehen. Zum Beispiel zeigt sich ein deutlich höherer Einsatz der Praktiken Arbeitsortautonomie, Arbeitszeitautonomie sowie der Ausgabe mobiler Technologien im Vergleich zu ihrer Beratungshäufigkeit. Hier scheinen die Organisationen häufiger ohne ex-

terne Unterstützung der Beratungshäuser auskommen zu wollen, um die Praktiken einzusetzen.

Im Gegensatz dazu gibt es auch Praktiken, zu denen in der Stichprobe deutlich mehr Organisationen beraten als sie eingesetzt werden wie z. B. Selbstorganisation, empowerorientierte Führung oder Förderung von Sinnfindung. 78,3 Prozent der Beratungshäuser bieten Beratung zum Thema Selbstorganisation an, aber nur 62,5 Prozent der Organisationen setzen diese ein. Noch stärker ist der Unterschied bei der Beratung zur empowerorientierten Führung (69,6%) und ihrem Einsatz (37,7%). Die Organisationen scheinen erkannt zu haben, dass empowerorientierte Führung insbesondere in der VUCA-Welt nützlich sein könnte. Doch der vergleichsweise geringe Einsatz könnte mit der anspruchsvollen Umsetzung des Konzepts im Alltagsgeschäft begründet sein.

**Abb. 4 Einsatz- und Beratungshäufigkeiten**



Anmerkung. Prozentualer Einsatz und Beratung zu New Work-Praktiken

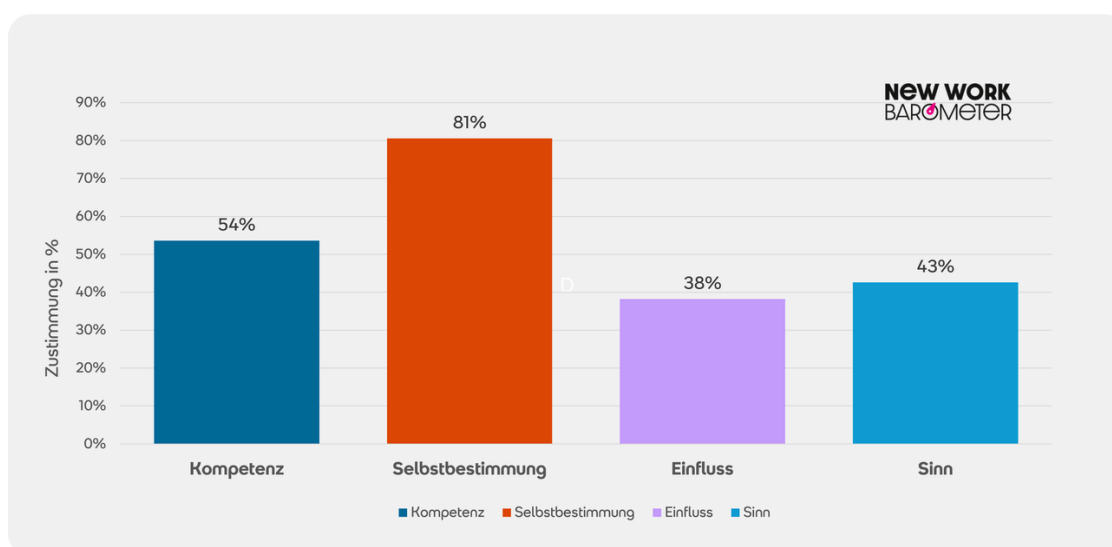


# ZIELSETZUNGEN VON NEW WORK

New Work-Praktiken können mit unterschiedlichen Zielsetzungen eingesetzt werden. Deswegen wurde wie in den Vorjahren analysiert, was konkret durch die Praktiken in Organisationen gefördert werden soll. Zur Auswahl standen die vier Dimensionen des psychologischen Empowerments: Sinn, Selbstbestimmung, Kompetenz und Einfluss. 80,6 Prozent der Organisationsvertreter:innen glauben, dass mit den eingesetzten New Work-Praktiken die Dimension Selbstbestimmung gefördert wird. Kompetenzerleben wird aus der Sicht von 54,0 Prozent der Organisationsvertreter:innen fokussiert, Sinnerleben von 42,6 Prozent und Einfluss von 38,2 Prozent (Abb. 5). Diese Ergebnisse entsprechen den Tendenzen des letzten Jahres, in dem durch New Work-Praktiken ebenfalls die Selbstbestimmung (2023: 72,6%) besonders gefördert wurde und die weiteren Dimensionen des psychologischen Empowerments deutlich weniger berücksichtigt wurden. Zumindest ein kleiner Anstieg der Einflussdimension ist in

diesem Jahr zum vergangenen Jahr zu finden (38,2% in 2024 im Vergleich zu 32,6% in 2023). Die Herausforderung allerdings bleibt dieselbe: Die alleinige Förderung von Selbstbestimmung der Mitarbeitenden stellt keine sinnvolle Zielstellung von New Work zur Unterstützung und Ermächtigung der Organisationsmitglieder dar. Ohne dass Mitarbeitende sich kompetent fühlen, kann Überforderung entstehen. Herausfordernde Arbeit, ohne den Sinn zu erkennen, ist ermüdend. Selbstbestimmtheit ohne Einfluss verschwendet das Gestaltungspotenzial der Belegschaft. Kein Erfolg also ohne ganzheitliches Empowerment [3]. Trotz eingeführter New Work-Praktiken scheinen die Hebel zu Einfluss, Gestaltung und Sinnvermittlung vermehrt in den Händen weniger mächtiger Personen in Organisationen zu bleiben. Für einen vertiefenden Einblick in die individuellen Konsequenzen von psychologischem Empowerment in Organisationen empfiehlt sich darüber hinaus die in 2024 erschienene Meta-Analyse von Llorente-Alonso [4].

## Abb. 5 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?“

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

[4] Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues, 43(2), 1759–1784.

Im Personalmagazin 2023 konnten Schermuly und Meifert nachweisen, dass die Förderung aller Facetten psychologischen Empowerments eine Reihe an organisationalen Outcomes positiv beeinflussen könnte. Organisationen, in denen alle vier Facetten des Empowerments gefördert wurden, nahmen im Vergleich zu solchen, die nur einzelne Facetten berücksichtigten, ihre New Work-Praktiken als erfolgreicher wahr. Die Fluktuation in den vergangenen sechs Monaten war geringer und die affektive Bindung zur Organisation wurde stärker wahrgenommen [5]. Wir entschieden uns in diesem Jahr, die Organisationsleistung und die Innovationsleistung der Organisationen zu analysieren, um den Mehrwert von New Work-Zielstellungen besser zu verstehen.

Wie im Vorjahr unterteilten wir den Datensatz in Organisationen, die alle vier Empowermentdimensionen mit New Work-Praktiken fördern und diejenigen Organisationen, die mindestens eine und maximal drei der vier Facetten fördern. Wie in Abbildung 6 dargestellt zeigen sich durchweg bessere Ergebnisse für die Leistungen der Organisationen, die auf alle vier Dimensionen des psychologischen Empowerments abzielen (Gruppe 1). Die Mitglieder dieser Organisationen nehmen einen höheren Organisations- sowie einen höheren Innovationserfolg im Vergleich mit Organisationsvertreter:innen wahr, deren Organisationen nur auf eine, zwei oder drei Empowermentfacetten abzielen (Gruppe 2). Alle Unterschiede sind signifikant und die Effekte sind mittelgroß. Aufgrund der querschnittlichen Datenerhebung können wir hier allerdings keine Kausalität voraussetzen. Die Organisations- und Innovationsleistungen können Ursache oder Resultat der stärkeren Empowermentfokussierung beim Einsatz von New Work-Praktiken sein. Entweder führt der Fokus auf alle Empowermentfacetten zu höheren Leistungen oder aber Organisationen, die besonders leistungsstark sind, haben die Kapazitäten, das Empowerment der Organisationsmitglieder auf allen Facetten zu fördern.

## 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, Mitarbeitengewinnung, 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.

### Messung der Innovationsleistung

Die Innovationsleistung der Organisationen ließen wir mit einem Instrument von Inkinen et al. (2015) einschätzen, und zwar in fünf Bereichen: Produkte und Dienstleistungen für Kunden, Produktionsmethoden und -verfahren, Managementpraktiken, Marketingpraktiken und Geschäftsmodelle. Die Teilnehmenden sollten auch hier ihre Organisation in Bezug auf die fünf Innovationsbereiche einschätzen und angeben, wie sie die Innovationsleistungen auf einer Skala (1 = „viel schlechter“ bis 5 = „viel besser“) in den letzten zwei Jahren im Vergleich zur Konkurrenz bewerteten.

[5] Schermuly, C. C. & Meifert, C. (2023). Machtlos in die „Neue Arbeit“. Personalmagazin, 09/23, 24–29.

## Abb. 6: Mittelwertsunterschiede bei Fokussierung auf einzelne vs. alle Empowermentfacetten

NEW WORK BAROMETER	Skala	Alle Dimensionen von Empowerment	Nur Auswahl (1-3 Facetten)	Testwerte
Organisations- leistung	1 = viel schlechter bis 7 = viel besser	M = 5,13 SD = 1,02	M = 4,71 SD = 1,00	t = 3,43 (p < .001)  d = .41
Innovations- leistung	1 = viel schlechter bis 5 = viel besser	M = 3,52 SD = 0,65	M = 3,32 SD = 0,60	t = 2,77 (p < .01) d = .33

*Anmerkung.* In der Tabelle sind die Mittelwertsunterschiede in Bezug auf Organisations- und Innovationsleistung dargestellt von Organisationen, die alle Empowermentfacetten (Gruppe 1) im Vergleich zu Organisationen, die nur eine Auswahl (Gruppe 2) anvisieren. t- sowie Signifikanzwerte (p) sind statistische Kennwerte zur Bestimmung von Gruppenunterschieden. Cohen's d ist eine Effektstärke, die die Größe des Unterschieds beschreibt.

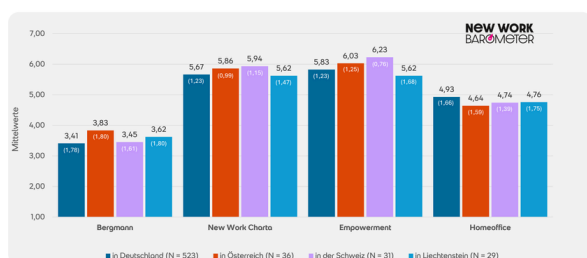




# LÄNDERUNTERSCHIEDE

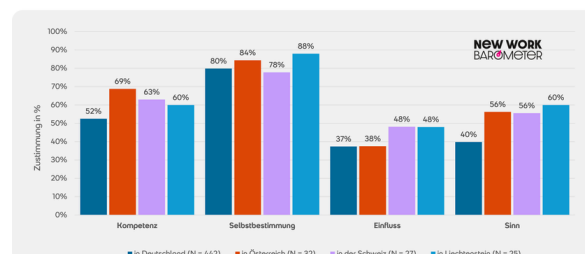
Der Begriff New Work hat sich über die letzten Jahre im ganzen deutschsprachigen Raum etabliert. Im New Work-Barometer interessiert uns nicht nur, wie das Verständnis in Deutschland variiert, sondern ebenfalls in unseren Nachbarstaaten, die im New Work-Barometer vertreten sind. Auch wenn nicht alle Länder gleichermaßen stark vertreten sind (Abb. 7), liefern unsere Daten Hinweise auf regionale Unterschiede. Das Verständnis nach Bergmann schneidet beispielsweise in Österreich etwas besser ab. Zwar erhält die Gesellschaftsutopie von Bergmann auch in Österreich die niedrigste Zustimmung im Vergleich der vier Verständnisse, übertrifft jedoch optisch die der anderen Länder leicht. In der Schweiz zeichnen sich leichte Tendenzen ab, dass das Empowermentverständnis und die New Work-Charta eine noch höhere Zustimmung erhalten als in den übrigen Ländern. Die Zustimmung zum Homeofficeverständnis ist in allen Ländern des DACH-Raums ähnlich hoch ausgeprägt. Da die Stichprobe aus den Ländern Schweiz, Österreich und Liechtenstein jedoch verhältnismäßig klein ist, ist die Aussagekraft der Ländervergleiche begrenzt. Statistisch signifikante Unterschiede im Verständnis von New Work zwischen Deutschland, Schweiz, Österreich und Liechtenstein bestehen nicht.

**Abb. 7: New Work-Verständnisse im Ländervergleich**



Anmerkung: Mittelwerte (SD in Klammern) der Zustimmung zu den New Work-Verständnissen in deutschsprachigen Ländern.

**Abb. 8: Empowermentförderung durch NW-Praktiken im Ländervergleich**



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.

Im Ländervergleich wurden auch die Empowermentfacetten, die durch New Work gefördert werden analysiert (Abb. 8). Hier ist Selbstbestimmung in allen Ländern die Empowermentfacette, die am stärksten durch New Work gefördert wird. Darüber hinaus nehmen die Teilnehmenden der deutschen Organisationen im Vergleich zu denen von Österreich, Schweiz und Liechtenstein prozentual auf allen Facetten des Empowerments eine etwas niedrigere Ausprägung wahr.

Die New Work-Verständnisse ähneln sich zwischen den Ländern.

Deutsche Organisationen fördern mit New Work-Praktiken prozentual weniger Sinn und Kompetenzen in der Arbeit als Österreich, Schweiz und Liechtenstein.

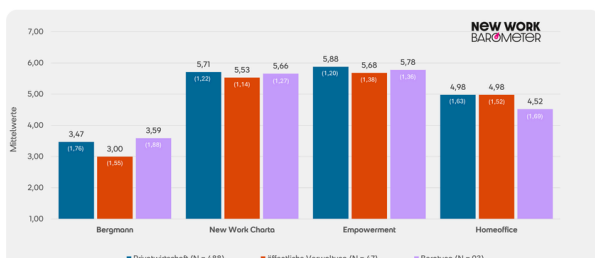
# BRANCHENUNTERSCHIEDE

Branchen können sich im praktischen Umgang mit den Themen Arbeit und Organisation unterscheiden. Deswegen untersuchten wir im diesjährigen New Work-Barometer auch Branchenunterschiede. Für eine bessere Verständlichkeit und Orientierung teilten wir die Stichprobe in diese folgenden drei Branchen ein: Privatwirtschaft, Beratung und öffentliche Verwaltung. Zunächst analysierten wir, inwieweit sich das Verständnis von New Work zwischen diesen Branchen unterscheidet (Abb. 9).

Insgesamt zeigt sich ein homogenes Bild in der Reihenfolge der Zustimmungen zu den einzelnen New Work-Verständnissen. Optisch auffallend ist, dass das New Work-Verständnis nach Bergmann in der öffentlichen Verwaltung niedriger ausgeprägt ist und das Homeofficeverständnis in der Beratungsbranche schlechter abschneidet. Signifikant ist jedoch nur der Unterschied im Homeofficeverständnis zwischen der Beratungsbranche und der Privatwirtschaft.

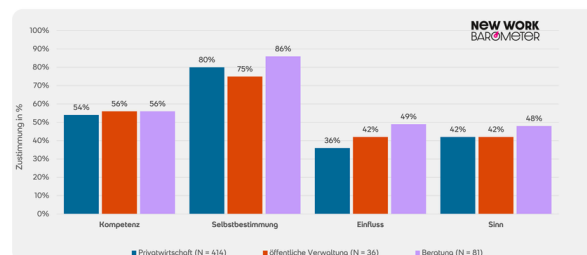
Auch bei den Branchen interessierte uns, inwiefern die eingesetzten New Work-Praktiken auf die vier Empowermentfacetten abzielten (Abb. 10). Die NWB-Ergebnisse zeigen, dass die Beratungsbranche in allen vier Empowermentfacetten die höchsten Werte erzielt.

## Abb. 9: New Work-Verständnisse im Branchenvergleich



Anmerkung. Mittelwerte (SD in Klammern) der Zustimmung zu den New Work-Verständnissen in den Gruppen Privatwirtschaft, öffentliche Verwaltung und Beratungsbranche.

## Abb. 10: Empowermentförderung durch NW-Praktiken im Branchenvergleich



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 (NW)-Praktiken eingesetzt werden.

Im Gegensatz dazu verbleibt das größte Branchencluster der Privatwirtschaft bei drei der vier Facetten mit dem niedrigsten Wert. Hier ist Selbstbestimmung in allen Ländern die Empowermentfacette, die am stärksten durch New Work gefördert wird. Darüber hinaus nehmen die Teilnehmenden der deutschen Organisationen im Vergleich zu denen von Österreich, Schweiz und Liechtenstein prozentual auf allen Facetten des Empowerments eine etwas niedrigere Ausprägung wahr.

Die New Work-Verständnisse ähneln sich zwischen den Branchen.

Die Beratungsbranche erzielt auf allen vier Empowermentfacetten die höchsten Werte. Die Privatwirtschaft hat bei drei der vier Facetten die niedrigsten Werte.

## AGILITÄT IN VERSCHIEDENEN BRANCHEN

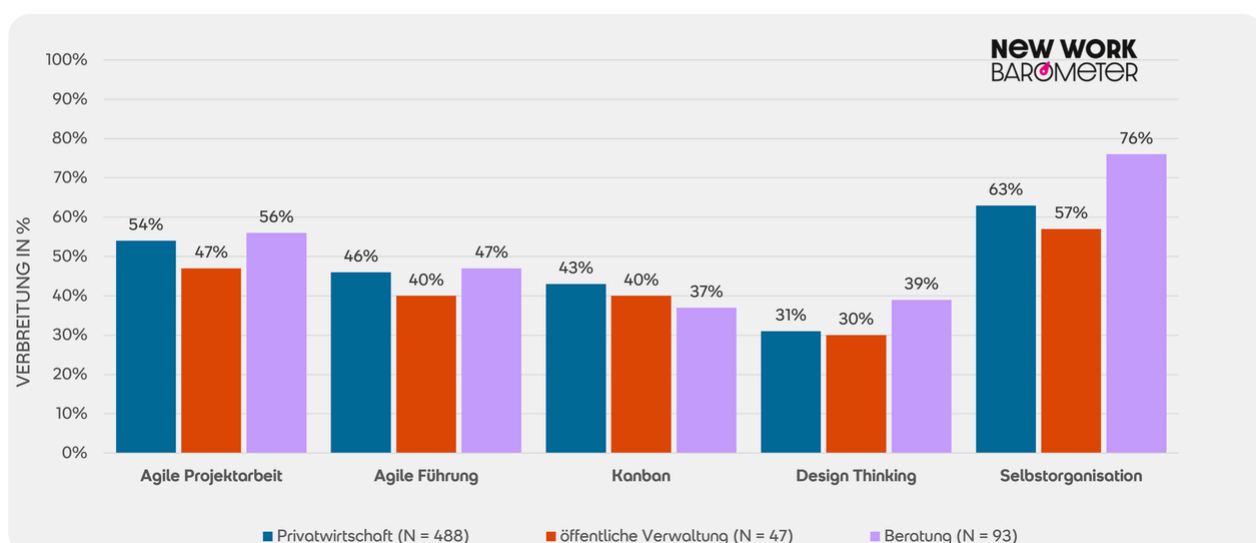
In Zeiten komplexer externer Anforderungen an Organisationen, sind Agilität und Flexibilität wichtige Werte, um am Markt zu bestehen und mit der Konkurrenz Schritt halten zu können. Agiles Projektmanagement beispielsweise ist positiv mit individueller Leistung und innovativem Verhalten assoziiert [6]. Im New Work Barometer im Jahr 2022 lag bereits der Schwerpunkt auf Agilität, da es sich um ein Konzept handelt, welches eng mit New Work verbunden ist. So finden sich bei den New Work-Praktiken mehrere Konzepte, die zum Thema Agilität gehören: agile Projektarbeit, agile Führung, Kanban, Design Thinking und Selbstorganisation. Der damals berichtete Abwärtstrend in der Einsatzhäufigkeit setzt sich nach den Ergebnissen des Jahres 2024 nicht fort (Abb. 2; S. 11). Die agile Führung bleibt bei einer konstanten Verbreitung von 45 Prozent, die agile Projektarbeit steht mit einem ganz leichten Zuwachs bei 53,8 Prozent. Kanban ist von 34,1 Prozent (2023) auf 41,7 Prozent angestiegen. Selbstorganisation steigt von 58,2 Prozent (2023) auf 64,2 Prozent. Lediglich Design Thinking zeigt einen kontinuierlichen Abwärtstrend.

Beim Thema Agilität zeigen sich ebenfalls Branchenunterschiede (Abb. 11). Die Verbreitung agiler Methoden ist in der öffentlichen Verwaltung deutlich geringer als in der Privatwirtschaft und der Beratung. Ein ähnlicher Unterschied zeigt sich auch bei der agilen Führung. Bei der Selbstorganisation und bei Design Thinking schneidet die öffentliche Verwaltung darüberhinaus am niedrigsten ab, lediglich bei Kanban ist die Verbreitung in der Beratungsbranche niedriger. Damit deutet sich ein mögliches Potenzial für die öffentliche Verwaltung ab, da dort bisher agile Methoden weniger verbreitet sind und diese mit oben genannten positiven Effekten verbunden sein können.

Damit endet der Teil des New Work-Barometers, der sich auf die stabilen Teile der Datenerhebung bezieht. Nun beschreiben wir die Ergebnisse zu den beiden Schwerpunktthemen.

[6] Koch, J., Drazic, I. & Schermuly, C. C. (2023). The affective, behavioral, and cognitive outcomes of agile project management: A preliminary meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), 678-706.

### Abb. 11 Verbreitung agiler New Work-Praktiken in verschiedenen Branchen



Anmerkung. Prozentuale Verbreitung agiler New Work-Praktiken in verschiedenen Branchen.

# 06 ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG

Im Barometer widmen wir uns jedes Jahr einem Schwerpunktthema, welches wir über den stabilen Teil des NWB zum New Work-Verständnis und den New Work-Praktiken hinaus näher beleuchten wollen. Dafür identifizieren wir mit dem Blick der Arbeits- und Organisationspsychologie Themen, die aus unserer Sicht relevant und richtungsweisend sind.

In diesem Jahr fielen uns die gehäuften Debatten im Bereich der Organisationsentwicklung auf, welche unterschiedliche Haltungen als Erfolgs- oder Misserfolgskriterien identifiziert zu haben schienen. Organisationsentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess, denn Organisationen sind offene Systeme. Sie stehen im direkten Kontakt mit ihrer Umwelt, die sich aktuell schnell und dynamisch wandelt. Wie Organisationen dabei am besten vorgehen, wird häufig diskutiert. Drei Haltungen ließen sich in der LinkedIn-Debatte differenzieren. Die strukturbezogene Organisationsentwicklung befasst sich mit groß angelegten Prozessveränderungen, Schnittstellenoptimierungen oder Verflachungen von Hierarchien. Die personenbezogene Organisationsentwicklung hingegen möchte über die Entwicklung von Menschen Fortschritt erzielen. Mit Coachings, Trainings und Teamentwicklungsmaßnahmen sollen Menschen und Organisationen auf die Zukunft und auf nötige Veränderungsmaßnahmen vorbereitet werden. Der Kulturentwicklungsansatz hat den Anspruch, die Organisation über die Entwicklungen von Normen, Werten und Grundannahmen voranzubringen. Alle drei Ansätze haben ihre Berechtigung und werden teilweise auch in Kombination angewandt.

Wir entschieden uns, die Stichprobe auf die Organisationsvertreter:innen einzuzugrenzen, welche Teil einer Organisation mit mehr als 10 Mitgliedern sind. Wir begründen diesen Schritt damit, dass Organisationsentwicklung erst ab einem bestimmten Organisationsumfang die Komplexität erreicht, die uns für die Analyse der Schwerpunkthaltungen interessiert. Entsprechend beziehen sich alle Analysen zum Schwerpunktthema I auf die Stichprobe mit 549 Teilnehmenden.

Zunächst interessierte uns, welche Haltungen zu Organisationsentwicklung im DACH-Raum verbreitet sind.

## INFOBOX

### Messung der Haltung in der Organisationsentwicklung

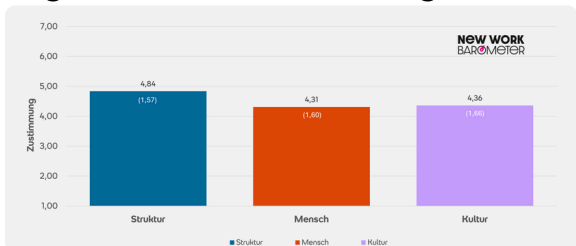
#### In der Organisationsentwicklung meiner Organisation ...

- liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung der Strukturen der Organisation (z. B. Regeln, Budgetverantwortung, Prozesse, Hierarchien)
- liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung der Menschen in der Organisation (z. B. Coaching, Training, Mentoring, Personalauswahl)
- liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung der Kultur der Organisation

Die Teilnehmenden nahmen die Bewertung auf einer Skala (1 = „überhaupt nicht zutreffend“ bis 7 = „voll und ganz zutreffend“) vor.

Über alle Teilnehmenden hinweg berechneten wir die Mittelwerte in der Zustimmung zu den drei Haltungen (Abb. 12).

**Abb. 12: Schwerpunkte der Organisationsentwicklung**

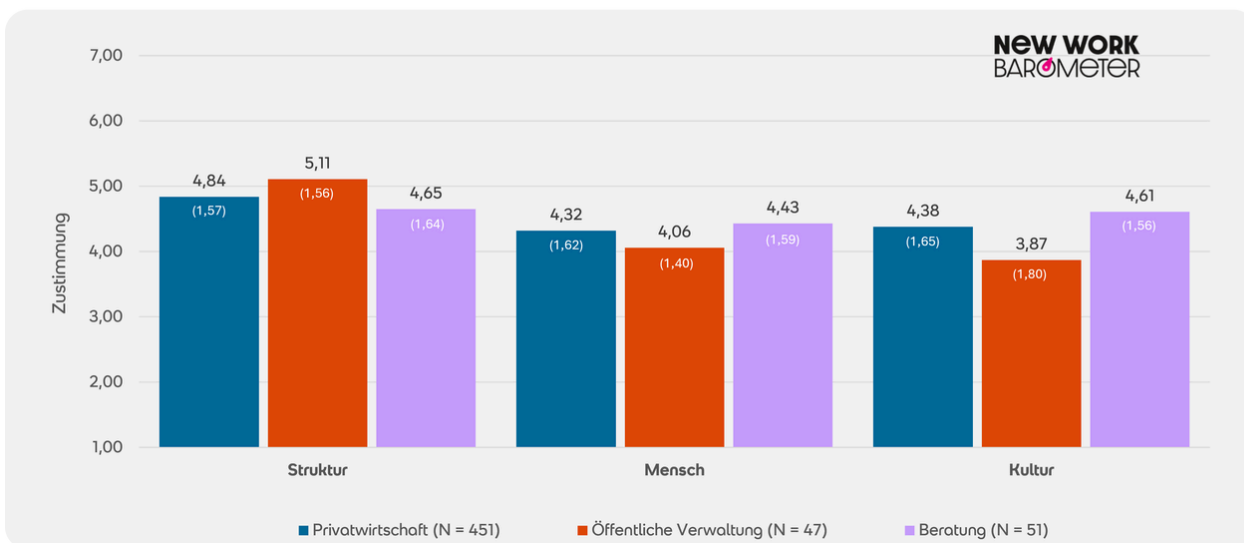


Anmerkung. Mittelwerte (in Klammern SD) der Zustimmung zu den drei Schwerpunkten der Organisationsentwicklung; Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen >10 Beschäftigten. N = 549;

Die Teilnehmenden nehmen wahr, dass ihre Organisationen vor allem auf die Entwicklung von Strukturen ( $M = 4,84$ ;  $SD = 1,57$ ) in der Organisationsentwicklung setzen. Seltener fokussieren sie die Kultur ( $M = 4,36$ ;  $SD = 1,66$ ) und den Menschen ( $M = 4,31$ ;  $SD = 1,6$ ). Die Unterschiede zwischen den Haltungen Mensch und Kultur gegenüber Struktur sind signifikant und damit statistisch bedeutsam und inhaltlich interpretierbar.

Um ein differenzierteres Bild zu zeichnen, wie die Haltungen variieren, nutzten wir erneut die Branchenaufteilung der Stichprobe in Privatwirtschaft, Beratung und öffentliche Verwaltung. Die Ergebnisse sind in Abbildung 13 dargestellt. Sie zeigen, dass die öffentliche Verwaltung eher über eine strukturelle Orientierung verfügt und sich weniger stark auf Menschen oder die Kultur in der Organisationsentwicklung konzentriert. Gleiches gilt für die Privatwirtschaft. Auch hier ist der Fokus auf die strukturellen Inhalte der Organisationsentwicklungen signifikant stärker ausgeprägt als auf die Menschen oder die Kultur. Bei den Beratungen ist dieses Muster nicht vorhanden, hier gibt es keine Tendenz zu einer der Haltungen. Insgesamt ähneln sich die drei Branchen hinsichtlich ihrer Schwerpunkthaltungen. Es bestehen keine signifikanten Branchenunterschiede innerhalb eines Haltungsbereichs. Dies könnte insbesondere an der großen Variabilität innerhalb der Branchen liegen.

**Abb. 13: Schwerpunkte der OE im Branchenvergleich**



Anmerkung. Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen >10 Beschäftigten. N = 549; M = Mittelwert



## WIE STARK KORRELIEREN DIE HALTUNGEN MIT ORGANISATIONSLEISTUNG UND INNOVATIONSLEISTUNG?

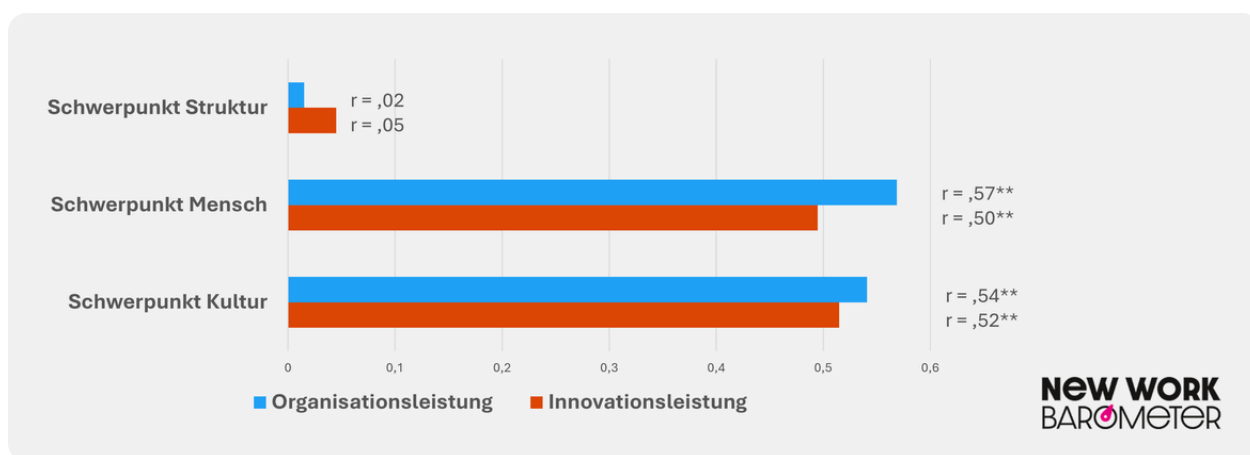
Organisationsentwicklung zielt auf erfolgreich gestalteten Wandel ab. Letztendlich zählt für Organisationen unabhängig der Branche das Ergebnis: Sie möchten einen Mehrwert durch Weiterentwicklung erreichen, der die zeitlichen und finanziellen Kosten und Mühen der Organisationsentwicklung aufwiegt und übertrifft. Wir stellten uns daher die Frage, wie stark die Haltungen mit der wahrgenommenen Organisations- und Innovationsleistung zusammenhängen. Hierfür berechneten wir Korrelationen. Wie oben schon erwähnt ist eine Korrelation ein statistisches Zusammenhangsmaß (s. Infobox; S. 9). Es bleibt zu berücksichtigen, dass eine Korrelation keine Auskünfte über die Richtung des Einflusses und die Kausalität des Zusammenhangs gibt.

Die Daten des Barometers 2024 sprechen eine erstaunlich klare Sprache (Abb. 14). Es bestehen starke und signifikante Zusammenhänge zwischen dem Schwerpunkt Mensch einerseits

und der Organisations- und Innovationsleistung ( $r = ,57$  und  $r = ,50$ ) andererseits. Das bedeutet: Je stärker der Schwerpunkt in der Organisationsentwicklung im Bereich Mensch liegt, desto höher schätzen die Teilnehmenden die Organisations- und die Innovationsleistung ihrer Organisationen ein. Ebenso starke Zusammenhänge bestehen zwischen dem Schwerpunkt Kultur und der Organisations- und Innovationsleistung ( $r = ,54$  und  $r = ,52$ ).

Ganz anders dagegen sieht das Bild bei der Strukturhaltung aus. Es bestehen keine signifikanten Korrelationen zwischen dem Schwerpunkt Struktur und den Leistungsindikatoren ( $r = ,02$  und  $r = ,05$ ). Für die Leistung scheint es somit irrelevant, wie stark die Strukturhaltung in den Organisationen dominiert.

### Abb. 14: Zusammenhänge der Schwerpunkte der OE mit Leistung & Innovation



Anmerkung: Zusammenhänge ( $r$  = Korrelation) der Schwerpunkthaltungen in der Organisationsentwicklung mit der Organisations- und Innovationsleistung; Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen >10 Beschäftigten.  $N = 549$ ,  $p < ,05^*$ ,  $p < ,01^{**}$

;

Da die Haltungen in der praktischen Organisationsentwicklung nicht dogmatisch voneinander getrennt werden, sondern ganzheitliche Ansätze für viele Organisationsvertreter:innen am erfolgversprechendsten erscheinen, bei denen Struktur, Mensch und Kultur mitgedacht werden, interessierten uns weiterhin die Korrelationen der Haltungen untereinander. Die Schwerpunkte Mensch und Kultur hängen eng miteinander zusammen ( $r = ,66$ ). Der Schwerpunkt Struktur dagegen steht nicht in Zusammenhang mit den beiden anderen Schwerpunkten. Organisationen, die sich auf Menschen in der Organisationsentwicklung konzentrieren, wählen auch gleichzeitig häufiger den Kulturschwerpunkt. Aufgrund dieser Zusammenhänge rechneten wir im Anschluss eine Regressionsanalyse (s. Infobox) mit allen drei Haltungen. Die Ergebnisse zeigen, wenn man alle drei Variablen zusammen betrachtet, dass die Organisationsleistung am besten von der Haltung Mensch vorhergesagt werden kann ( $\beta = ,37$ ). Auch besteht ein signifikanter Zusammenhang mit

der Kulturhaltung ( $\beta = ,30$ ). Kein Zusammenhang weist erneut die Haltung Struktur auf ( $\beta = ,02$ ). Die Innovationsleistung steigt ebenfalls in Zusammenhang mit einem höheren Fokus auf den Menschen ( $\beta = ,27$ ) und die Kultur ( $\beta = ,34$ ) und nicht in Verbindung mit strukturellen Organisationsmaßnahmen ( $\beta = ,06$ ).

Letztendlich heißt das: Die Haltung Mensch und Kultur hängen mit mehr Organisations- und Innovationsleistung zusammen. Der Strukturschwerpunkt kann diesen Zusammenhang nicht aufweisen. An dieser Stelle müssen wir aber betonen, dass es sich um Daten aus einer Quelle und zu einem Messzeitpunkt handelt. Wir können daraus keine Schlussfolgerungen ziehen, was Ursache und Wirkung ist. Ein stärkerer Fokus auf den Menschen in der Organisationsentwicklung kann zu mehr Organisationsleistung führen. Es könnte aber sein, dass sich Organisationen aufgrund ihres Erfolgs und finanzieller Kraft stärker auf die Menschen in ihrer Organisationsentwicklung fokussieren können.

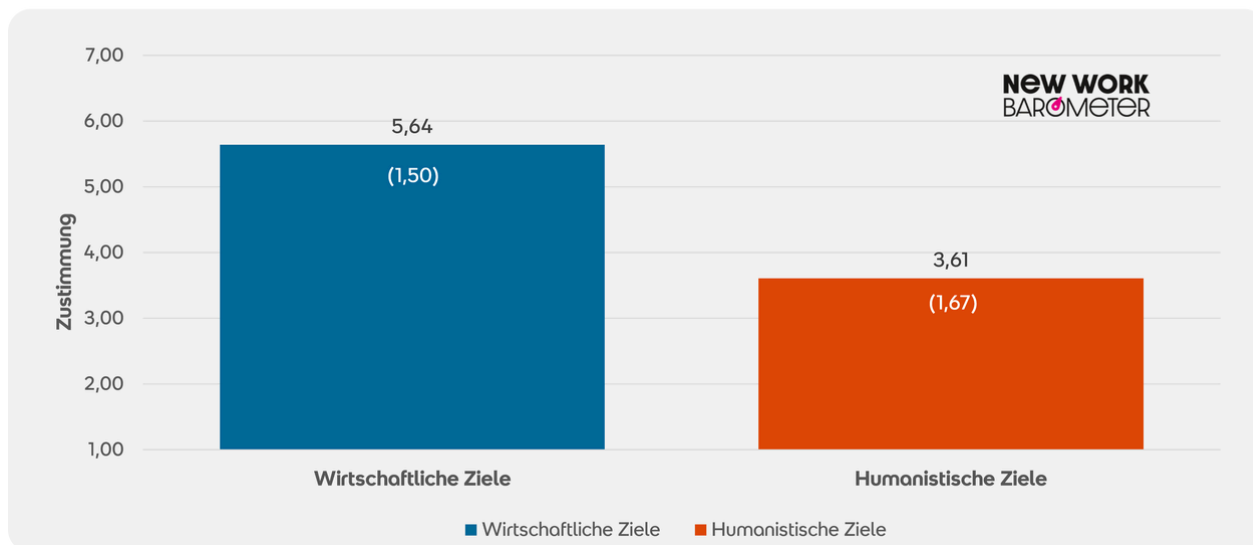
## INFOBOX

Mit einer Regression kann man einschätzen, wie stark eine abhängige Variable, die man vorherhersagen möchte, von mehreren unabhängigen Variablen beeinflusst wird. Mit einer Regression versuchen wir eine Vorhersage zu treffen, inwiefern z. B. die Leistung der Organisationen steigt, je höher die Schwerpunkthaltung Mensch 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  $\beta$  betrachtet, welches das Äquivalent zum Korrelationskoeffizienten  $r$  darstellt. Es gibt uns Auskunft darüber, wie stark und in welche Richtung eine Variable eine abhängige Variable beeinflusst und vorhersagt.

## WIE HÄNGT DIE ORGANISATIONSLEISTUNG MIT ZIELSTELLUNGEN ZUSAMMEN?

Organisationsentwicklung kann sich auch in ihrem Schwerpunkt auf wirtschaftliche oder humanistische Ziele unterscheiden. Wirtschaftliche Ziele beziehen sich auf den ökonomischen Erfolg der Organisation. Gemeint ist damit der Blick auf finanzielle Vorteile, die sich mittelfristig durch Organisationsentwicklung ergeben. Dazu gehören Umsatzsteigerungen, Gewinnsteigerungen oder Kostenminimierungen sowie die Erhöhung des Marktanteils oder das Ausstechen der Konkurrenz. Humanistische Ziele dagegen beinhalten den eher philosophischen Fokus auf die Menschlichkeit in der Organisation, auf Wohlergehen, Freiheit, Respekt, Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung.

## Abb. 15: Schwerpunktziele in der Organisationsentwicklung



Anmerkung: Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen >10 Beschäftigten. N = 549; M = Mittelwert und Standardabweichungen in Klammern

Wir befragten die Teilnehmenden des New Work-Barometers zur Dominanz wirtschaftlicher und humanistischer Ziele auf einer Skala (1 = "überhaupt nicht zutreffend" bis 7 = "voll und ganz zutreffend").

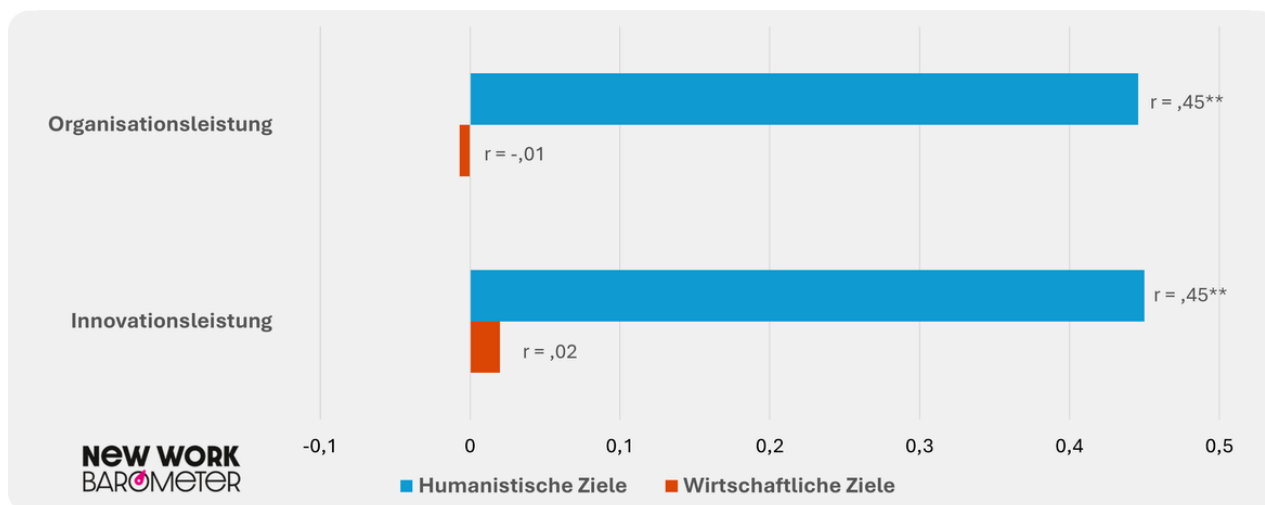
Die 549 Teilnehmenden berichten einen deutlich stärkeren Fokus auf wirtschaftliche Ziele in der Organisationsentwicklung als auf humanistische Ziele (Abb. 15).

Auch bei den übergeordneten Zielen der Organisationsentwicklung (OE) lohnt sich der Blick auf die Zusammenhänge mit den Leistungsvariablen. Aus einer ökonomischen Theorieperspektive ist es naheliegend, dass zumindest kurzfristig Organisationen, die sich stärker auf wirtschaftliche Ziele fokussieren, erfolgreicher sind. Erstaunlicherweise weist aber der Fokus auf wirtschaftliche Ziele keine Zusammenhänge mit der Organisations- oder Innovationsleistung auf (Abb. 16). Zwischen wirtschaftlichen Zielen, welche die meisten Organisationen als deutlich höher im Vergleich zu humanistischen Zielen angaben, und der Organisationsleistung ( $r = -,01$ ) sowie der Innovationsleistung ( $r = ,02$ ) finden wir keine signifikanten Zusammenhänge. Es scheint irrelevant, wie stark wirtschaftliche Ziele in den

Fokus der Organisationsentwicklung genommen werden. Anders sieht es bei dem Fokus auf humanistische Ziele aus. Werden diese höher eingeschätzt, geht dies einher mit signifikant höheren Organisationsleistungen ( $r = ,45$ ) und Innovationsleistungen ( $r = ,45$ ). Es besteht auch ein negativer Zusammenhang zwischen wirtschaftlichen und humanistischen Zielen ( $r = -,23$ ): Je stärker die Ziele auf Wirtschaftlichkeit ausgerichtet sind, desto geringer fällt die humanistische Schwerpunktsetzung aus.

Spannend erscheint uns zudem die Frage, inwiefern die Organisationsgröße mit den Haltungen in Bezug steht. Daher analysierten wir, inwiefern die Organisationsgröße, gemessen an der Anzahl der Mitarbeitenden, mit den unterschiedlichen Haltungen der Organisationsentwicklung zusammenhängt. Wir fanden einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Organisationsgröße und einem stärkeren Fokus auf Strukturentwicklung ( $r = ,12$ ). Mit einer höheren Anzahl an Mitarbeitenden wird entsprechend mehr Zeit und Geld in strukturelle Aspekte der Organisationsentwicklung investiert.

## Abb. 16: Zusammenhänge von Schwerpunktzielen der OE mit Organisations- & Innovationsleistung



Anmerkung: Korrelative Zusammenhänge von Schwerpunktzielen der Organisationsentwicklung (OE mit Organisations- und Innovationsleistungen; Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen >10 Beschäftigten.  $N = 549$ ;  $p < ,05^*$ ,  $p < ,01^{**}$

Im direkten Vergleich fokussieren sich die Organisationen mit 1001-10.000 Mitarbeitenden signifikant mehr auf die Struktur in der Organisationsentwicklung ( $M = 5,04$ ) im Vergleich mit Organisationen der Größe von 101-250 Mitarbeitenden ( $M = 4,46$ ).

Ebenso stehen der Fokus auf Kulturentwicklung ( $r = -,13$ ) sowie die humanistischen Zielstellungen in der Organisationsentwicklung ( $r = -,15$ ) in negativem Zusammenhang mit der Organisationsgröße. Entsprechend ähnlichen legten kleinere Organisationen (11-50 Mitarbeitende) eher den Fokus auf humanistische Ziele ( $M = 4,02$ ) im Vergleich zu den größten Organisationen unserer Stichprobe (>10.000 Mitarbeitende;  $M = 3,17$ ). Aus Sicht vieler Teilnehmender des NWB scheint mit zunehmender Größe der Organisation der Blick für die Kulturentwicklung und Menschlichkeit, Freiheit und Selbstverwirklichung zu schwinden.

Insgesamt sind die Umfrageergebnisse zum Schwerpunktthema I deutlicher als wir das erwartet hatten. Die strukturelle Haltung und der Fokus auf wirtschaftliche Ziele in der Organisationsentwicklung sind bei den Befragten am stärksten verbreitet..

Gleichzeitig scheinen genau diese beiden Aspekte nicht mit der Leistung zu korrelieren. Die Ursachen dafür sind noch ungeklärt. Wir haben zwar die Organisations- und Innovationsleistung mit etablierten Verfahren gemessen (s. Infobox; S. 15), die Haltungen aber jeweils nur mit einer einzelnen Frage erfasst. Künftige Forschungen sollten untersuchen, ob unterschiedliche strukturelle Ansätze andere Zusammenhänge produzieren. Auch wenn die Kausalität insgesamt ungeklärt ist und die Differenzierung fehlt, welche Maßnahmen Organisationen genau mit einer strukturellen Haltung praktizieren, kann man festhalten, dass diese Haltung keine Relevanz für die Leistung einer Organisation besitzt. Sie ist weder förderlich noch hinderlich, sondern tendenziell egal. Dies passt zu Erkenntnissen der New Work-Forschung, dass beispielsweise flache Hierarchien nicht per se zu mehr Erfolg führen. Anders hingegen die Haltungen, die den Menschen oder die Kultur der Organisation in den Fokus rücken: Sie korrelieren stark mit den Leistungsvariablen. Ganzheitlichkeit, Menschlichkeit und das Augenmerk auf Wohlergehen, Freiheit und Entwicklung sind deshalb erfolversprechender als der reine Blick auf ökonomische Exzellenz.

# 07 HOMEOFFICE



Beim zweiten Schwerpunktthema des New Work-Barometers 2024 geht es um das Thema Homeoffice. Wie bereits in Abbildung 2 (S. 11) verdeutlicht, steht wie in den letzten Jahren bei der Verbreitung von New Work-Praktiken die Arbeitsortautonomie und damit das Thema Homeoffice auf dem ersten Platz. Die Arbeit von zuhause ist eine stabile Normalität in deutschsprachigen Organisationen geworden, die viele als Teil von New Work betrachten. Doch inwiefern profitieren Organisationen von diesem Homeoffice-Hoch oder sind durch dieses belastet? Wir nutzten das diesjährige Barometer, um besser zu verstehen, wie Organisationen Homeoffice konkret praktizieren. Die Arbeitszeit, die die Teilnehmenden im Homeoffice verbringen, beträgt durchschnittlich 48,0 Prozent ( $SD = 25,9$ ) der gesamten Arbeitszeit. Die Standardabweichung ist jedoch sehr hoch. Deutschland hat mit 48,8 Prozent den höchsten Wert und Österreich mit 39,5 Prozent den niedrigsten. Beratungsunternehmen nutzen Homeoffice am stärksten (durchschnittlich 62,8%). Im Vergleich dazu sind Mitarbeitende in der Privatwirtschaft durchschnittlich etwa 17,3 Prozent weniger im Homeoffice, in der öffentlichen Verwaltung sogar durchschnittlich rund 18,5 Prozent weniger als die Beratungsstichprobe. Die für innovatives und erfolgreiches Arbeiten ideal

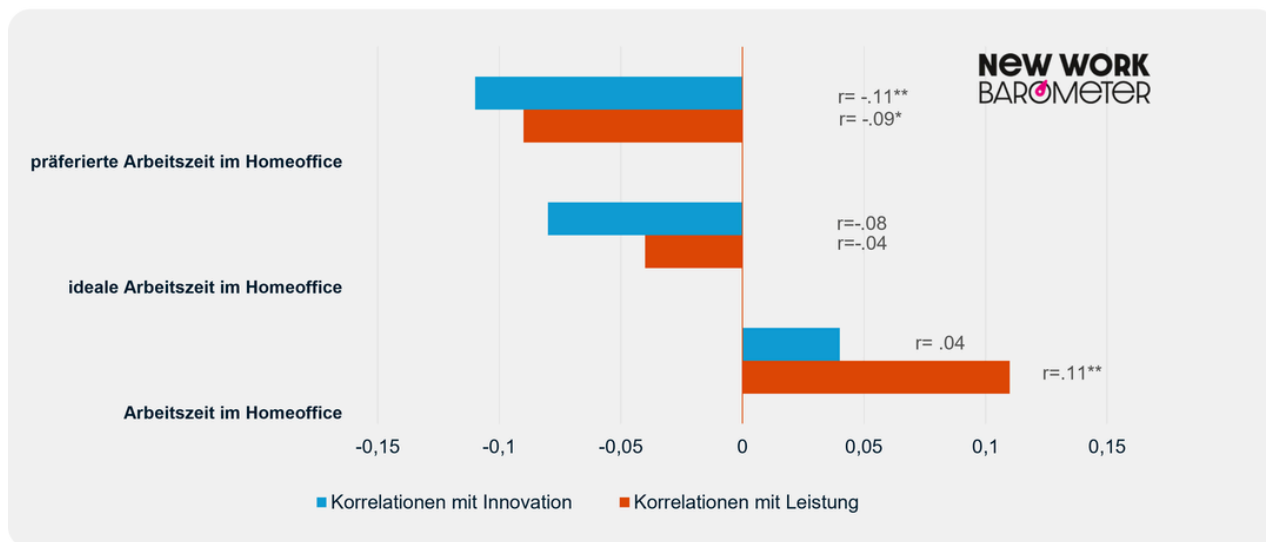
eingeschätzte Arbeitszeit im Homeoffice beträgt durchschnittlich 49,4 Prozent ( $SD = 22,5$ ) und ist damit überraschend nah an der tatsächlichen Quote. Der präferierte Anteil der Arbeitszeit im Homeoffice beträgt durchschnittlich 48,4 Prozent ( $SD = 27,8$ ). Die Spanne der präferierten Zeit im Homeoffice reicht zwischen den Ländern von 38,3 Prozent in Liechtenstein bis zu 49,4 Prozent in Deutschland. Der Unterschied ist jedoch statistisch nicht signifikant, weil die Werte innerhalb der Länder stark variieren. Mit Blick auf die Branchen sieht man den höchsten präferierten Homeoffice-Anteil in der Beratung (durchschnittlich 58,3%). Er ist signifikant um 11,9 Prozent höher als in der Privatwirtschaft.

## WIE HÄNGT HOMEOFFICE MIT LEISTUNG UND INNOVATION ZUSAMMEN?

Für Organisationen ist vor allem die Frage relevant, inwieweit die Werte mit organisationsrelevanten Erfolgsfaktoren zusammenhängen. Dazu haben wir analysiert, wie die Homeoffice-Anteile mit der Innovation und der Leistung von Organisationen korrelieren. Wir haben die Innovationsleistung, wie bereits in der Infobox (S. 15) dargestellt, über fünf Bereiche und die Organisationsleistung über sieben Bereiche erhoben, jeweils im Vergleich mit der Konkurrenz in den letzten zwei Jahren.



## Abb. 17: Korrelationen von Homeoffice mit Organisations- & Innovationsleistung



Anmerkung: Korrelative Zusammenhänge ( $r$  = Korrelation) der Arbeitszeit im Homeoffice mit Organisations- und Innovationsleistung.  $N = 628$ .  $p < ,05^*$ ;  $p < ,01^{**}$ .

Betrachtet man nun die Zusammenhänge der beiden Variablen Organisations- und Innovationsleistung in Abbildung 17 mit den verschiedenen Homeoffice-Zeiten, lässt sich ein positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen der Arbeitszeit im Homeoffice und der Organisationsleistung ( $r = ,11$ ) erkennen, der aber relativ klein ist. Das könnte einerseits bedeuten, dass leistungsstarke Organisationen mehr Homeoffice ermöglichen oder dass Homeoffice mehr Leistung erzeugt. Da es sich beim New-Work-Barometer um eine Befragung im Querschnitt handelt, lässt sich die Wirkrichtung nicht feststellen. So oder so scheint aber mehr Homeoffice mit etwas mehr Leistungsstärke der Organisationen einherzugehen. Für die Innovation gilt das nicht. Hier bestehen keine Zusammenhänge. Die präferierte Zeit im Homeoffice hängt signifikant negativ mit Organisations- und Innovationsleistung zusammen. Das bedeutet, je mehr Homeoffice die Teilnehmenden präferieren, desto niedriger schätzen sie die Organisationsleistung ein. Die Frage ist jedoch, warum die präferierte Zeit negativ und die tatsächliche Zeit positiv mit Leistung korreliert.

Ein möglicher Erklärungsansatz könnte sein, dass Personen, die die Leistung eher negativ einschätzen, lieber mehr Zeit im Homeoffice arbeiten, um sich zurückzuziehen. Möglicherweise ist auch ihre Leistungseinschätzung negativ eingefärbt, weil sie mehr Homeoffice präferieren. Um das zu überprüfen, sollte man sich in Folgestudien ansehen, was die Gründe für die individuellen Präferenzen sind und inwiefern diese mit der Leistung zusammenhängen.

### WIE HÄNGEN HOMEOFFICE-REGELN MIT LEISTUNG UND INNOVATION ZUSAMMEN?

Es stellt sich zudem die Frage, wer eigentlich festlegt, wie viel Homeoffice möglich ist und wie sich diese Entscheidungshoheit auf die Leistung und Innovation auswirkt. Da in Organisationen mit unter zehn Mitarbeitenden die Ebenen Team und Organisation kaum zu interpretieren sind, gehen in die Analysen zu dieser Frage nur Organisationen mit mehr als zehn Mitarbeitenden ein. Die Stichprobe besteht daher in diesem Teil nur aus Antworten von 549 Teilnehmenden.

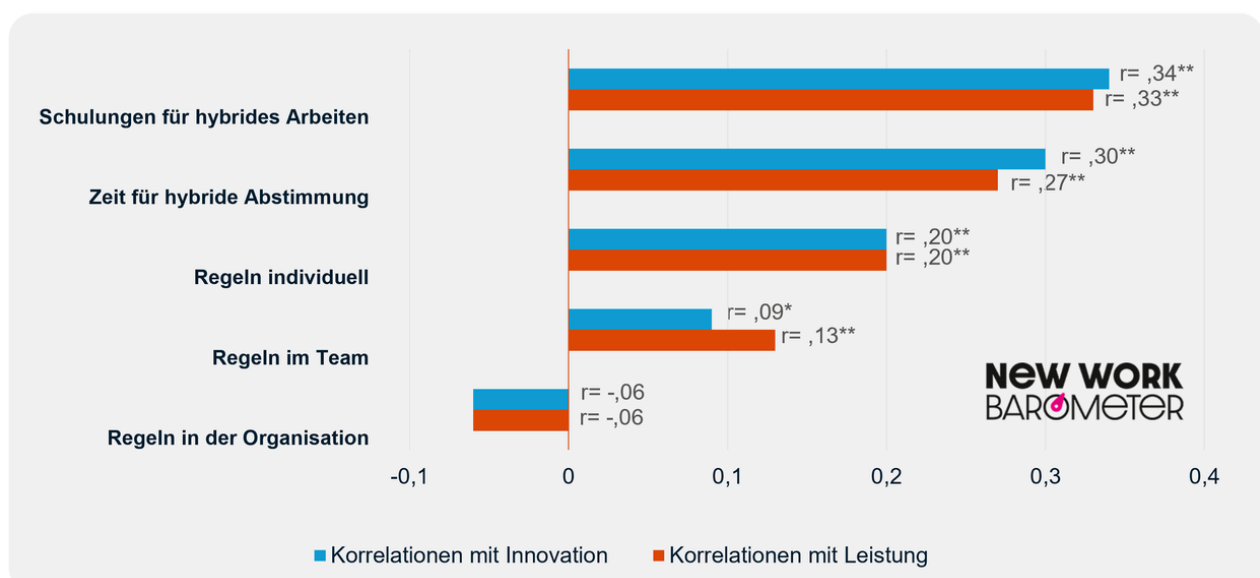
Homeoffice kann mit unterschiedlichen Regeln praktiziert werden. Diese und ihre Zusammenhänge mit der Leistung wollen wir als nächstes beleuchten. Die Regelungen wurden auf der individuellen Ebene, der Team- und der Organisationsebene auf einer Skala von 1 bis 7 abgefragt. Zusätzlich wurde gefragt, inwieweit Zeit für hybride Abstimmungen eingeplant wurde und ob Organisationen Schulungen dazu angeboten haben. Der Großteil der Teilnehmenden gab an, dass es Regeln auf Organisationsebene gibt ( $M = 5,3$ ). Etwas weniger haben Regelungen auf der Teamebene ( $M = 4,4$ ) oder der Individualebene ( $M = 4,1$ ). Damit zeigt sich der Trend, dass die Regelungen von der Organisations- über die Teamebene bis hin zur individuellen Ebene stetig abnehmen. Noch weniger bestätigten die Teilnehmenden, dass die Mitarbeitenden Zeit für hybride Abstimmung zur Verfügung gestellt bekommen ( $M = 3,6$ ) oder Schulungen für hybrides Arbeiten ( $M = 2,8$ ) durchgeführt werden. Doch die Zusammenhänge dieser Regelungen und Angebote sind gegenläufig mit der Leistung und Innovationskraft (Abb. 18). Regeln auf Organisationsebene treten ohne relevante Zusammenhänge mit Leistung und Innovation auf. Teamregeln korrelieren schwach positiv und individuelle Regeln sind am stärksten positiv mit der Leistung und Innovation assoziiert. Sowohl die Zeit für hybride Abstimmung als

auch die Schulungen hängen ebenfalls positiv mit Leistung und Innovation zusammen. Das ist ein großer und relevanter Widerspruch: Regelungen und Maßnahmen, die am stärksten im Zusammenhang mit Leistung und Innovation stehen, werden am wenigsten eingesetzt.

Die Daten auf der Organisationsebene deuten darauf hin, dass mehr Homeoffice zumindest leicht mit mehr Organisations-, aber nicht mit mehr Innovationsleistung korreliert. Negative Effekte sind bisher nicht ersichtlich. Starre Regeln auf der Organisationsebene bringen wohl keine Vorteile. Regeln scheinen nicht schlecht, aber sie sollten besser auf den unteren Ebenen der Hierarchie entstehen. Teams und Individuen können besser einschätzen, welche Regeln zu ihrer Arbeitstätigkeit passen. Zudem sollten Organisationen Menschen Zeit für die hybride Abstimmung gewähren und sie dazu schulen.

Nun entsteht eine neue Chance. Nutzen Organisationen die Empirie z. B. zur Vorbereitung von Mitarbeitenden, und wird die Zusammenarbeit gut auf der Individual- und Teamebene ausgehandelt, dann kann Homeoffice zu einem Erfolgsfaktor für Organisationen und Mitarbeitende werden. Dafür bedarf es aber weniger Konfrontationen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden als vielmehr Vertrauen und einen langfristigen Lernprozess.

## Abb. 18: Korrelation von Regelungen im Homeoffice mit Organisations- und Innovationsleistung



Anmerkung: Korrelative Zusammenhänge ( $r$  = Korrelation) der Regelungen im Homeoffice mit Organisations- und Innovationsleistung. Werte basieren auf der Stichprobe aus Organisationen mit > 10 Beschäftigten.  $p < ,05^*$ ;  $p < ,01^{**}$ .

# 08 FAZIT

Die Daten des New Work-Barometers 2024 haben gezeigt: Das Thema New Work scheint trotz Wirtschaftskrise weiterhin in den Organisationen des deutschsprachigen Raums beliebt und relevant zu bleiben. Die Bedeutung wird aus Sicht der NWB-Teilnehmenden auch für die nächsten Jahre hoch eingeschätzt. Zwar betrifft New Work nicht alle Branchen gleichermaßen und unterschiedliche Praktiken wie Working Out Loud und Design Thinking scheinen an Strahlkraft verloren zu haben, doch die Verständnisse von New Work und die Ziele, die damit erreicht werden sollen, haben Bestand. Auch in diesem Jahr ist die ursprüngliche Definition von New Work durch Frithjof Bergmann weit abgeschlagen und die New Work-Charta und das Empowermentverständnis dominieren. Auch Initiativen zur Förderung der Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie, wozu auch Homeoffice zählt, werden häufig als Teil von New Work betrachtet. Parallel zeigt das NWB 2024, dass ein ganzheitliches psychologisches Empowerment nicht nur für die Organisationsvertreter:innen von großer Relevanz ist, sondern auch mit einer höheren Leistungs- und Innovationsfähigkeit in Verbindung steht. Die Ermächtigung der Mitarbeiterschaft über den Bereich der Selbstbestimmtheit hinaus stellt allerdings weiterhin eine große Herausforderung für viele Organisationen dar. Denn nicht eine Facette allein, sondern die Kombination der vier Facetten von Empowerment stärken sowohl Mitarbeitende als auch Organisationen gleichermaßen.

Dem jedoch versuchen mächtige Entscheider:innen in Organisationen derzeit zu widersprechen, wenn es um die Rückkehr ins Office (RTO) geht. Unsere Ergebnisse legen Regelungen auf Individual- und Team- anstelle auf Organisationsebene nahe. Jedenfalls entstehen auch mit Blick auf unsere Daten keine Nachteile durch Homeoffice in Bezug auf die Innovations- und Organisationsleistung. Die Leistungsvariablen stehen auch in Zusammenhang mit den Haltungen, welche die Teilnehmenden in der Organisationsentwicklung ihrer Organisation wahrnehmen. Vor allem die Haltungen Mensch, Kultur und Humanismus korrelieren mit den Erfolgsmaßen. Dabei ist es insbesondere relevant, dass diese weniger stark als die Struktur- und Wirtschaftshaltung im DACH-Raum verbreitet sind, die wiederum diese positiven Zusammenhänge nicht aufweisen können.



A portrait of a woman with short, curly brown hair, wearing round glasses, a grey cardigan over a striped shirt, and smiling. She is sitting in a black office chair. The background is a blurred office setting with a window showing a view of a building.

SRH Berlin University of Applied Sciences  
**Berlin School of Management**

# **MBA Business-Coaching und New-Work- Organisationsentwicklung**

# Topaktueller MBA für Management, Coaching und New Work

Dieses MBA Programm kombiniert die besten Inhalte aus einer wissenschaftlich fundierten Coaching-Ausbildung, einer klassischen Managementausbildung mit Themen wie Finance, Marketing und Organisationsentwicklung sowie einer zukunftsorientierten New Work-Ausbildung mit einem Fokus auf psychologischem Empowerment und agilem Arbeiten. Als Absolvent:in dieses Studiengangs kombinierst du dieses Wissen mit deinen Coaching-Skills, um Menschen und Organisationen bei New Work-Transformationen erfolgreich zu begleiten, selbständig Coachingprozesse durchzuführen und damit zur Effektivität von Organisationen beizutragen.

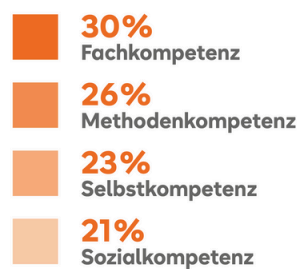
## Kompetenzen und Curriculum

- Evidenzbasierte Coachingprozesse entwickeln, durchführen und evaluieren (auch virtuell)
- Verschiedene New Work-Maßnahmen kennen und erfolgreich einsetzen
- Coachingmethoden und Interventionstechniken in New Work-Transformationen anwenden
- Wichtige Wirkfaktoren und potenzielle Nebenwirkungen von Coaching kennen
- Psychologisches Empowerment von Mitarbeitenden, Führungskräften und Teams fördern
- Relevante finanzielle und rechtliche Rahmenbedingungen kennen
- Eigenen Führungs- und Coachingstil reflektieren

## Organisatorischer Ablauf

Der Großteil der Module wird in zwei Blöcken von jeweils drei Tagen (Do, Fr, Sa) organisiert, so dass ein berufsbegleitendes Studium möglich ist. Damit du einerseits viel Gelegenheit zum persönlichen Austausch und Netzwerken hast und andererseits das Studium gut in deinen beruflichen Alltag integrieren kannst, werden die Module des MBAs in einer Mischung aus Präsenz und Online-Veranstaltungen angeboten. Etwa die Hälfte aller Module findet in Präsenz in Berlin statt, die anderen Module kannst du online besuchen.

## Kompetenzentwicklung



## Semester 1

Einführung in die Psychologie des Coaching

Methoden und Beziehungsgestaltung im Coaching

Virtuelles Coaching

Finanzierung und Rechnungswesen für Coaches

## Semester 2

Organisationsentwicklung I: Führung und Organisationskultur in der VUKA-Welt

Organisationsentwicklung II: Transformation von Organisationen zu New Work

Diagnostik, Evaluation und klinische Psychologie für Coaches

Coaching und Supervision erster Fall: Karrierecoaching

## Semester 3

Marketing und Vertrieb für Coaches und Organisationsentwickler

Wissenschaftliches Arbeiten und Master-Thesis

Coaching und Supervision zweiter Fall: Businesscoaching



## Deine berufliche Zukunft

Die Nachfrage nach Expert:innen und Führungskräften mit umfassendem Wissen sowohl im Management als auch im New Work-Kontext und den dazugehörigen Coaching-Skills wächst stetig. Du möchtest die Sprache des Managements sprechen, dich mit Führungskräften auf Augenhöhe austauschen und vielleicht sogar selbst eine Führungs- oder Managementrolle übernehmen und New Work-Transformationen intern begleiten? Oder möchtest du lieber selbstständig arbeiten, ein Coachingunternehmen gründen oder in einer Unternehmensberatung tätig werden? Der MBA bereitet dich auf alle diese und weitere Karriereschritte optimal vor.

## Dein Weg zum Erfolg

- International anerkannter und renommierter Studiengang (staatl. akkreditiert)
- Hoher Praxisanteil durch zwei begleitete Coachingprozesse
- Exkursionen, Fallstudien und die Kooperation mit dem DCV
- Berufsbegleitend studieren in Block-Modulen
- Intensiver Austausch und Netzwerken in Präsenz-Veranstaltungen
- Ortsunabhängige Teilnahme an Online-Modulen
- Persönliche Beratung durch unseren Career Service
- Studierende aus 100+ Ländern sorgen für internationales Flair

## Finanzierungsmöglichkeiten

- Finde Unterstützung mithilfe von Studienkrediten (z. B. Daka Berlin) oder Bildungsfonds.
- Sprich mit deinem Arbeitgeber: Oft kann ein Teil der Kosten für ein MBA-Studium übernommen werden.
- Setze die Ausgaben für das Studium von der Steuer ab.

**»New Work braucht Organisationsentwicklung und Business Coaching gleichermaßen. Beides vermitteln wir in diesem innovativen MBA - evidenzbasiert und praxisnah!«**

# Das Wichtigste auf einen Blick

## Studienstart

April

## Studiendauer

3 Semester

## Studienform

Berufsbegleitend

## Credits

60 ECTS

## Abschluss

Master of Business Administration

## Sprache

Deutsch

## Studiengebühren

EU/EWR (inkl. Westbalkan,

Schweiz): 690 € / Monat

Non-EU/EWR: 4140 € / Semester

## CORE-Prinzip

Alle Informationen zu unserem

CORE-Prinzip findest du unter:

[www.srh-berlin.de/core](http://www.srh-berlin.de/core)



**Prof. Dr. Franziska Schölmerich**  
Studiengangsleiterin

# Der MBA für erfolgreiches Beraten, Coachen und Transformieren in einer wandelbaren Arbeitswelt.

## Berlin School of Management

Die Berlin School of Management bietet dir eine große Auswahl an anspruchsvollen betriebswirtschaftlichen Studiengängen, die in der Praxis ein hohes Ansehen genießen. Bei uns studierst du anders: Wir haben eine moderne Art zu lernen entwickelt, bei der du ganz gezielt, interaktiv und praxisnah deine persönlichen Kompetenzen weiterentwickelst. Erlebe eine anregende Lehr- und Lernumgebung in unserer von kultureller Vielfalt geprägten Hochschule im Herzen Berlins und vielleicht bei einer unserer internationalen Partnerhochschulen.



**Du hast Fragen?  
Rufe uns an oder schreibe uns.**

**+49 30 515 650 200  
studyinberlin@srh.de**

**www.srh-berlin.de**

## Studienvoraussetzungen

- Hochschul- oder Fachhochschulabschluss (Bachelor oder Diplom) mit:
    - mind. 180 ECTS + mind. 3 Jahre Berufserfahrung im Management, in der Beratung oder im Personalbereich ODER
    - mind. 240 ECTS + mind. 2 Jahre Berufserfahrung im Management, in der Beratung oder im Personalbereich
- HINWEIS: Alle Studierenden, die mit weniger als 240 ECTS starten, absolvieren während des Studiums zusätzlich ein praxisorientiertes Brückenmodul, in dem ihre bisherige berufliche Erfahrung in Bezug auf den Studiengang eingeordnet und reflektiert wird.
- Motivationsschreiben & Lebenslauf
  - Ausweiskopie

**Mehr  
erfahren!**



Stand: 15.12.2023

Die aufgeführten Informationen und Konditionen sind ohne Gewähr und können abweichen.