

# STUDIE BÜROKRATIE

## Wie Beschäftigte das Problem erleben

Ergebnisse einer Befragung unter 2.500 Erwerbstätigen in Deutschland.  
Luzern, Januar 2025

# VORWORT

DR. BODO ANTONIĆ



In den letzten Jahren hat sich Bürokratie zu einem wahren Schreckgespenst entwickelt. Kaum ein Gespräch unter Managerinnen und Managern, bei dem nicht irgendwann das Thema für Ernüchterung sorgt. Aber jenseits des Selbstmitleides: Wie sollen Managerinnen und Manager mit Bürokratie umgehen? Wie schlägt sich Bürokratie im Alltag der Beschäftigten nieder?

Das Markt- und Meinungsforschungsinstitut civey hat in unserem Auftrag vom 18. November bis 25. November 2024 online 2.500 Erwerbstätige in Deutschland dazu befragt. Mit dieser Studie wollen wir in gebotener Kürze eine Reflektion sowie eine Anleitung geben, unnötige Bürokratie zu bewältigen und zu verhindern. Mit dieser Studie wollen wir in gebotener Kürze eine Reflektion sowie eine Anleitung dazu geben.

# EXECUTIVE SUMMARY

**Studie: Wie Beschäftigte Bürokratie erleben.**

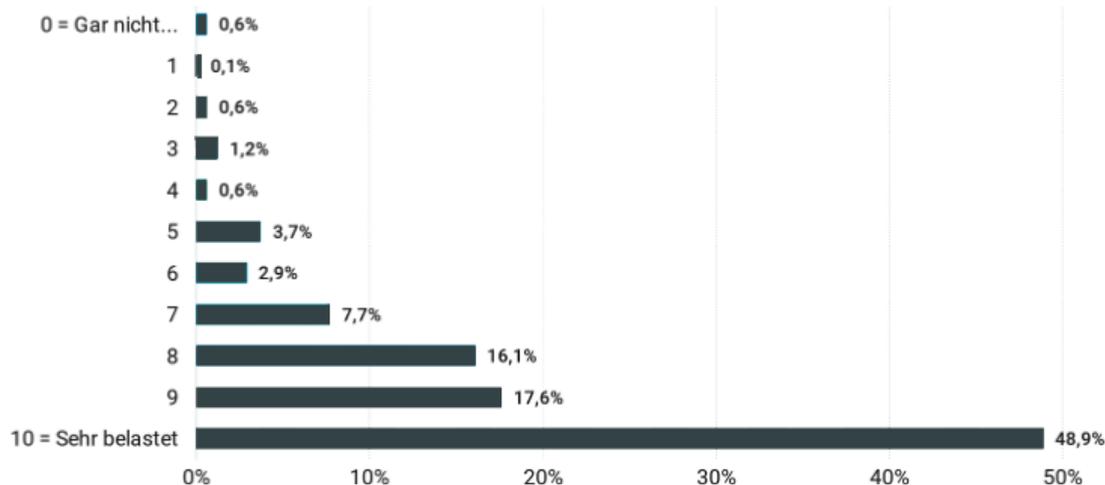
- I. Bürokratie ist eine Belastung**  
93,2 % aller Beschäftigten sehen das so. Es gibt keine markanten Unterschiede zwischen Teilgruppen. Bürokratie ist ein Problem für alle.
- II. Bürokratie ist größtenteils fremdverschuldet**  
68,7 % der Bürokratie im Unternehmen ist externen Ursachen geschuldet. Aber auch 21,4 % sind „hausgemacht“.
- III. Auch Unternehmen sind bürokratisch**  
61,4 % der Beschäftigten sehen ihr Unternehmen als bürokratisch. Nur 24,5 % schätzen das eigene Unternehmen als unbürokratisch ein.
- IV. Rechtliche Absicherung ist der Hauptgrund für Bürokratie**  
62,2 % sehen in der rechtlichen Absicherung die Hauptursache für Bürokratie. 43,1 % erleben allgemein umständliche Arbeitsprozesse.
- V. Unnötige Arbeit wird gemacht, notwendige Arbeit bleibt liegen**  
66,8 % sehen in unnötiger Arbeit als Folge von Bürokratie. Und 52,0% sagen: Die eigentliche Arbeit bleibt liegen.

**Bürokratie ist allgegenwärtig** und wird als Belastung empfunden. Der Blick in die Details lädt dazu ein, die Bürokratie im eigenen Unternehmen zu vermeiden oder zu minimieren.

# 1 · BELASTUNG DURCH BÜROKRATIE

Die Zahlen sprechen für sich: 93,2 % der Befragten empfinden Bürokratie in Deutschland als Belastung. Auf einer Skala von 0 bis 10 geben sogar 48,9 % den Maximalwert an. Weitere 17,6 % beziehungsweise 16,1 % geben die Werte 9 und 8 an. Summiert man diese drei Spitzenwerte, liegen 82,6 % im „roten Bereich“- dieses Ausmaß ist dramatisch.

Auf einer Skala von 0 bis 10, wie sehr ist Deutschland Ihrer Meinung nach durch Bürokratie belastet?



Stat. Fehler Gesamtergebnis: 3,6% | Stichprobengröße: 2.504 | Befragungszeitraum: 18.11.24 - 24.11.24

## Aus meiner Management-Perspektive:

Unsere Alltagserfahrung sagt uns, dass Bürokratie Zeit, Geld und Nerven kostet. Aber auch fürs Unternehmen müssen wir feststellen: Bürokratie „beschäftigt“ die Leute im wahrsten Sinne des Wortes. Laut einer Studie des ifo-Instituts unter Führungskräften vom Mai 2024 werden 22 % der Arbeitszeit für Bürokratie benötigt. Je nach Aufgabe und Hierarchiestufe im Unternehmen mag dieser Wert schwanken. Aus kaufmännischer Sicht ist er allerdings untragbar.

**Schlussfolgerung:** Bürokratie kostet die Beschäftigten Zeit und das Unternehmen Rendite. Es lohnt sich deshalb, selbst aktiv auf die Suche zu gehen.

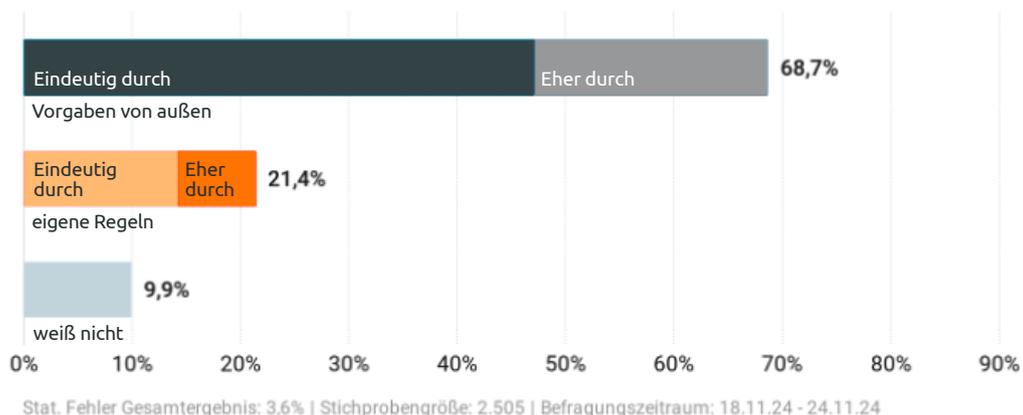
Wo können wir Bürokratie *verhindern*?

Wenn das nicht geht: Wie können wir Bürokratie *reduzieren*?

# 2 · HERKUNFT VON BÜROKRATIE

Ein weiterer Aspekt ist eindeutig: Der größte Teil der Bürokratie, mit der Unternehmen zu kämpfen haben, kommt von außen, beispielsweise durch Gesetze oder Normen. Mehr als zwei Drittel (68,7 %) der Befragten erleben das so. Allerdings sieht auch ein knappes Fünftel (21,4 %) den hauptsächlichlichen Ursprung der Bürokratie im eigenen Unternehmen.

Werden bürokratische Prozesse in dem Unternehmen, für das Sie tätig sind, eher durch Vorgaben von außen oder eher durch eigene Regeln im Unternehmen verursacht?



## Aus meiner Management-Perspektive:

Gesetze sind nun mal da, und keine Frage, an Gesetze und Regeln muss man sich halten. Die Frage für mich: Wie penibel müssen wir sein. Wo kommt es auf den Millimeter an, und wo kann man großzügiger sein? Ergänzend sollten wir uns davor hüten, auf bestehende Regeln noch eigene draufzulegen oder dazu zu erfinden und der externen Bürokratie unsere interne „Firmokratie“ anzuhängen.

**Schlussfolgerung:** Ich bevorzuge Prinzipien statt Regeln - zwei davon ...  
... externe und interne Regeln prüfen: Muss das wirklich sein?  
... jede Regel „regelmäßig“ auf den Prüfstand stellen: Ist das noch aktuell?

# 3 - BÜROKRATISCHE UNTERNEHMEN

Den äußeren Einflüssen kann man sich als Unternehmen oft nicht entziehen. Man wird bürokratisch, obwohl man es nicht sein will. Auch das zeigen unsere Zahlen: 61,4 % der Beschäftigten halten das eigene Unternehmen für bürokratisch, 40,8 % geben sogar die Spitzenwerte 8-10 an. Nur ein knappes Viertel (24,5 %) erteilt Absolution.

Auf einer Skala von 0 bis 10, wie bürokratisch ist Ihrer Meinung nach das Unternehmen, für das Sie tätig sind?

24,5 % Unbürokratisch

14,1 % Neutral

61,4 % Bürokratisch

## Aus meiner Management-Perspektive:

Dass Bürokratie von außen aufs Unternehmen durchschlägt, ist klar. Wir müssen die Regeln abarbeiten, die wir selbst nicht gemacht haben und dafür Prozesse erstellen, die mit unserer Wertschöpfung erst einmal nichts zu tun haben. Da passiert es leicht, dass wir diese Denkschablone dann irgendwann auch auf andere Aspekte unserer Arbeit ausdehnen.

**Schlussfolgerung:** Der selbstkritische Blick hilft, nicht selbst in die Bürokratie-Falle zu tappen.

Frage an uns selbst: Was verstehen wir unter Bürokratie?

Folgefrage: Wo erleben wir das bei uns selbst im Unternehmen?

**Erleben eigentlich alle Erwerbstätigen das Gleiche?**  
Der Blick in die Details unserer Untersuchung und eine Auswertung nach soziodemografischen Merkmalen ergibt insgesamt ein flächendeckendes, klares Bild und zeugt von einem hohen Maß an Übereinstimmung. In Einzelfragen gibt es allerdings Tendenzen, die aufmerksam machen.

**50,5 %** Regionen mit geringer Kaufkraft

**61,4 %** Regionen mit hoher Kaufkraft

### FAKTOR KAUFKRAFT

In Regionen mit geringer Kaufkraft, häufiger ländliche Regionen und tendenziell im Osten Deutschlands, bewerten die Beschäftigten ihr Unternehmen als weniger bürokratisch. Wir vermuten, dass sich hier die geringere Unternehmensgröße sowie typische Branchen wie z.B. das Handwerk widerspiegeln.

**Schlussfolgerung:** Denken und handeln wie die kleinen Einheiten... oder gleich kleine Einheiten schaffen, die weniger Regelung einfordern.

**71,3 %** Kinder im Haushalt

**58,0 %** Haushalt ohne Kinder

### FAKTOR KINDER IM HAUSHALT

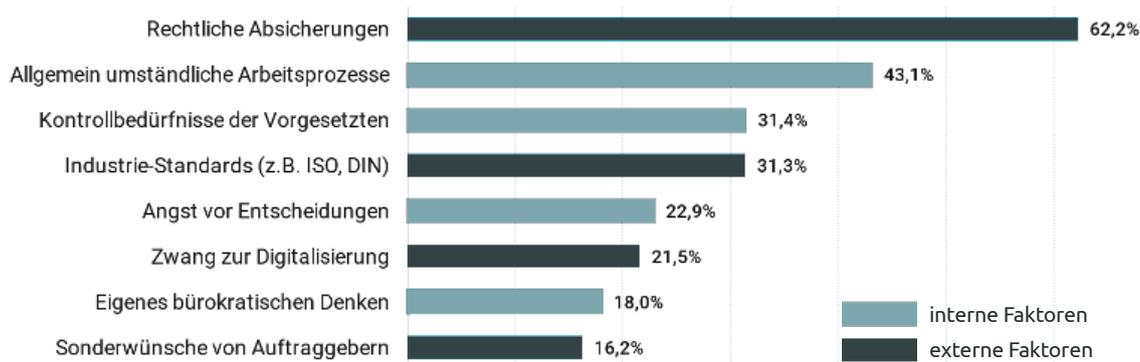
Wer Kinder im Haushalt hat, empfindet das eigene Unternehmen mit 71,3 % deutlich stärker als bürokratisch gegenüber denjenigen ohne Kinder mit 58,0 %. Es stellt sich die Frage, durch welche Regelungen oder ob einfach nur aufgrund fehlender Flexibilität dieser Eindruck entstehen kann.

**Schlussfolgerung:** Bürokratie kann für manche unsichtbar sein, während andere darunter leiden. Also nicht immer nur den eigenen Eindruck zum Maßstab machen, sondern Fragen stellen.

# 4 - URSACHEN DER BÜROKRATIE

Dass Bürokratie hauptsächlich von außen und zu einem gewissen Teil von innen kommt, wissen wir schon. Aber was genau löst Bürokratie im Unternehmen aus? Der eindeutige Spitzenwert ist natürlich ein externer: Die *rechtliche Absicherung* mit 62,6 %. Mit 43,1 % folgt allerdings schon eine interne Dimension: umständliche Arbeitsprozesse. Das Kontrollbedürfnis durch Vorgesetzte mit 31,4% sowie Industrie-Standards mit 31,3 % teilen sich den dritten Rang.

Welche dieser Aspekte verursachen Ihrer Meinung nach Bürokratie in dem Unternehmen, für das Sie tätig sind?



Mehrfachantwort möglich | Stat. Fehler Gesamtergebnis: 3,6% | Stichprobengröße: 2.503 | Befragungszeitraum: 18.11.24 - 24.11.24

## Aus meiner Management-Perspektive:

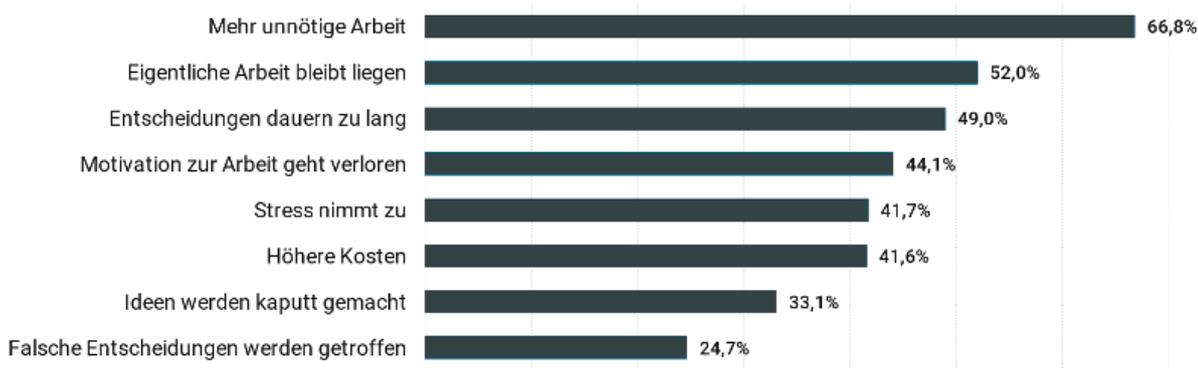
Dass gesetzliche Vorgaben der Auslöser für Bürokratie sind liegt auf der Hand. Aber wie genau sie sich im Unternehmen auswirken, stellt sich schon verschwommener dar. Wie sehr zwingen uns Gesetze zu umständlichen Arbeitsprozessen, und wo verrennen wir uns selbst? Woher kommt das hohe Kontrollbedürfnis von Vorgesetzten – und hilft uns das unternehmerisch?

**Schlussfolgerung:** Zwei Prinzipien fürs Management, damit wir Bürokratie kontern können. Gehen Sie immer den einfachsten Weg, schaffen Sie nur Mindestregeln. Bauen Sie Mechanismen ab, wo Sie viel kontrollieren müssen.

# 5 - FOLGEN DER BÜROKRATIE

Unnötige Arbeit ist mit 66,8 % die Hauptfolge von Bürokratie. Was wir allerdings für schlimmer halten: Bei 52,0 % bleibt die eigentliche Arbeit liegen – und damit die Wertschöpfung und die Kundenzufriedenheit. Dass Entscheidungsgeschwindigkeit (49,0 %) und Motivation (44,1 %) leiden ist ebenso nachvollziehbar wie die Zunahme von Stress (41,7 %) und natürlich die Steigerung der Kosten (41,6 %).

Welche dieser Folgen von Bürokratie entstehen im Unternehmen, für das Sie tätig sind?



Mehrfachantwort möglich | Stat. Fehler Gesamtergebnis: 3,7% | Stichprobengröße: 2.505 | Befragungszeitraum: 18.11.24 - 24.11.24

## Aus meiner Management-Perspektive:

Noch schlimmer als unnötige Arbeit erscheint mir nicht gemachte Arbeit. In der Diskrepanz dieser Werte zeigt sich auch, dass es vielerorts ein Entscheidungsproblem gibt, und Menschen erst die Bürokratie und dann die Arbeit erledigen. Das könnte am Ende fatal sein. Insgesamt sollte man keine der negativen Folgen von Bürokratie auf die leichte Schulter nehmen, sie alle schaden dem Menschen, dem Unternehmen und dem wirtschaftlichen Erfolg.

## Schlussfolgerung:

An dieser Stelle nur ein Prinzip: Erst die Arbeit, dann das (Un-)Vergnügen.

# FAZIT

Fast niemand liebt Bürokratie, aber sie ist eine Realität, der wir uns stellen müssen. Der Ruf nach der Politik oder das Warten auf ein neues „Bürokratieabbaugesetz“ hilft in der Praxis auch nicht weiter. Wir wollten mit unserer Kurzstudie zum Thema ausleuchten, wie Bürokratie wahrgenommen wird und welche Schlussfolgerungen wir daraus ziehen können.

Der wichtigste Punkt scheint uns Prävention:

## **MAN MUSS BÜROKRATIE ERKENNEN, BEVOR MAN IHR SELBST VERFÄLLT.**

Und selbstkritisch angemerkt: Im allzu menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit steckt im Kern schon die Regel, mit der man sich absichern will, auf die dann der geregelte Prozess folgt. Gönnen wir uns die Freiheit, auf die vielen Regeln zu verzichten, und nur wenige fundamentale Prinzipien zur Leitlinie unseres Handelns zu machen.

Nehmen wir uns die Zeit, gemeinsam zu reflektieren, anstatt sie für Dokumentation, Reporting und Kontrolle zu verschwenden. Nutzen wir unseren Verstand, entscheiden wir selbst.

# DIE KONTUR

WERTE. WANDEL. WUCHT.

Das Beratungsunternehmen „die kontur“ wurde 2018 in Luzern (Schweiz) gegründet. Geschäftsführer Dr. Bodo AntoniĆ ist seit zwanzig Jahren als Krisen- und Turnaround-Manager tätig. Er berät zu Fragen der Business Continuity, veröffentlicht und hält Vorträge zum Thema. Für ein Projekt in Österreich wurde Dr. Bodo AntoniĆ dort als Interim-Manager des Jahres 2023 ausgezeichnet, 2024 wurde er von der Augsburg Business School zum Steinbeis „Expert of the year“ im Bereich Interim Management gewählt.

Zuletzt steuerte er ein Kapitel zum Buch „Business Transformation: Interim Manager berichten aus der Praxis“ bei. Es trägt den Titel: So werden Menschen und Unternehmen resilient.



Fichtner | Hilgenstock | Richter | Hiese | Gutowski  
**Business Transformation: Interim Manager berichten aus der Praxis.** Von Interim Managern lernen  
UNITEDINTERIM | Diplomatic Council | 2022 | 49,90 €  
ISBN 978-3-9867400-9-2 | [Hier geht's zum Buch](#)

## IMPRESSUM

### die kontur GmbH

Thorenbergstraße 5 | 6014 Luzern

### Verantwortlich

Dr. Bodo R. V. AntoniĆ

### Studienbegleitung

Auctoritas GmbH | Freiburg

Andreas Scheuermann (Redaktion)

Monika Adam (Gestaltung)

