



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Arbeitsmotivation der Generation Z – Befriedigung der
Grundbedürfnisse im Büro und im Homeoffice

verfasst von | submitted by
Victor Shintaro Sless

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	<i>Problemstellung</i>	2
1.2	<i>Zielsetzung und Forschungsfrage</i>	3
1.3	<i>Aufbau der Arbeit</i>	3
2	Selbstbestimmungstheorie (SDT).....	5
2.1	<i>Die Grundbedürfnisse</i>	5
2.2	<i>Intrinsische und extrinsische Motivation</i>	6
2.3	<i>Bedürfnisbefriedigung, Selbstmotivation und Wohlbefinden</i>	9
2.4	<i>Bedürfnisse im Arbeitskontext</i>	10
3	Soziales Kapital.....	11
3.1	<i>Die Dimensionen</i>	12
3.2	<i>Soziales Kapital am Arbeitsplatz</i>	14
4	Homeoffice	15
4.1	<i>Begriffsdefinition</i>	15
4.2	<i>Zahlen und Fakten: Homeoffice in Deutschland</i>	15
4.3	<i>Vorteile von Homeoffice</i>	17
4.4	<i>Nachteile von Homeoffice</i>	17
4.5	<i>Die drei Grundbedürfnisse im Homeoffice</i>	18
5	Bedeutsamkeit der Generation Z	19
5.1	<i>Kernmerkmale der Generation Z</i>	20
5.2	<i>Generation Z als Teil der Erwerbsbevölkerung</i>	21
5.3	<i>Allgemeine Erwartungen der Generation Z an Arbeit und Arbeitgeber</i>	22
5.4	<i>Kritische Würdigung der Generationenforschung</i>	24
6	Theoretischer Rahmen.....	24
7	Methodik	26
7.1	<i>Auswahl der Interviewpartner:innen</i>	27
7.2	<i>Ablauf der Interviews</i>	27
7.3	<i>Auswertung</i>	28

8	Analyse.....	30
8.1	<i>Fallbasierte Zusammenfassung.....</i>	<i>30</i>
8.2	<i>Kategoriebasierte Zusammenfassung.....</i>	<i>35</i>
9	Diskussion	39
10	Ausblick.....	44
10.1	<i>Limitation</i>	<i>44</i>
10.2	<i>Zusammenfassung</i>	<i>45</i>
10.3	<i>Einordnung der Ergebnisse</i>	<i>47</i>
10.4	<i>Forschungsausblick.....</i>	<i>47</i>
10.5	<i>Fazit.....</i>	<i>48</i>
11	Literatur	50
12	Anhang	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Steigende Nachfrage nach Teilzeit (HDI Berufe-Studie, 2025).....	2
Abbildung 2: Das Selbstbestimmungskontinuum (Frühwirth, 2020, S. 16)	7
Abbildung 3: Dimensionen des sozialen Kapitals nach Nahapiet & Ghoshal (1998).....	14
Abbildung 4: Homeoffice-Angebot nach Betriebsgröße (Grunau & Wolter, 2024, S. 19)	16
Abbildung 5: Von der Generationslagerung zur Generationseinheit nach Mannheim (1928) .	19
Abbildung 6: Lebensphasen der Generationen (Klaffke, 2022, S. 21)	21
Abbildung 7: Anteil junger Menschen an der Gesamtbevölkerung (Statistisches Bundesamt, 2025c).....	22
Abbildung 8: Theoretischer Rahmen dieser Studie.....	26
Abbildung 9: Eigene Darstellung der Inhaltsanalyse	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der drei psychologischen Grundbedürfnisse nach Ryan & Deci (2020) ...	6
Tabelle 2: Übersicht der Befragten.....	30

Abstract

Die Generation Z wird auf dem Arbeitsmarkt immer präsenter und wird gemeinsam mit der Generation Y in naher Zukunft den größten Teil der Erwerbstätigen ausmachen. Gleichzeitig ist das Arbeiten im Homeoffice aus der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken, denn rund jede vierte angestellte Person arbeitet zumindest gelegentlich von zu Hause aus.

Diese Arbeit untersucht, wie sich Arbeiten im Homeoffice im Vergleich zum Büro auf Motivation und psychologische Grundbedürfnisse der Generation Z auswirkt. Auf Basis der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan sowie des Konzepts des Sozialkapitals wurden sechs leitfadengestützte Interviews qualitativ ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, welche Bedürfnisse der Generation Z eher im Homeoffice und welche eher im Büro erfüllt werden. Während das Arbeiten im Homeoffice insbesondere die Autonomie befriedigt, trägt das Arbeiten im Büro stärker zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Verbundenheit bei. Zugleich werden Grenzen beider Arbeitsorte sichtbar, etwa in Bezug auf Erreichbarkeit, soziale Kontakte und Konzentrationsphasen, sodass keine einfache Gesamtlösung aufgezeigt werden kann. Anstelle einer „Entweder-oder“-Debatte wird empfohlen, beide Arbeitsformen sinnvoll zu kombinieren, um den Anforderungen dieser jungen Erwerbstätigen gerecht zu werden.

1 Einleitung

Über lange Zeit war das tägliche Pendeln ins Büro das übliche Arbeitsmodell. Erst in den letzten Jahrzehnten gab es eine erhebliche Transformation. Technologischer Fortschritt und der Wandel der Arbeitswelt haben die Verbreitung von flexibleren Arbeitsorten begünstigt und erlauben es den Beschäftigten, ihre Aufgaben außerhalb des klassischen Büros zu erledigen (Allen et al., 2015). Die Corona-Pandemie hat die Verbreitung von Homeoffice dann zusätzlich beschleunigt. Auf der ganzen Welt bemühten sich Unternehmen, den laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten und dabei die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen. Das Arbeiten von zu Hause aus wurde wegen der Corona-Pandemie für viele Beschäftigte plötzlich zur Realität. Im Jahr 2019 hatten noch weniger als 13 % der Erwerbstätigen mindestens einmal pro Woche von zu Hause aus gearbeitet. Im Jahr 2020, dem ersten Corona-Jahr, stieg die Homeoffice-Quote auf 21 %. Wer glaubte, dass nach der Pandemie alle wieder ins Büro zurückkehren, sah sich getäuscht. Im Jahr 2024 etablierte sich die Quote bei rund 24 % und es wird prognostiziert, dass es sich in den nächsten Jahren auf einem ähnlichen Niveau bewegen wird (ifo Institut, 2025). Damit ist Homeoffice kein vorübergehendes Phänomen, sondern ein Arbeitsmodell in Deutschland, welches auch in Zukunft relevant bleibt.

Dieser Strukturwandel wirft zentrale Fragen nach Motivation, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit im veränderten Arbeitskontext auf. Aus theoretischer Perspektive bietet die Selbstbestimmungstheorie (SDT) einen tragfähigen Bezugsrahmen. Diese Theorie besagt, dass die Befriedigung der drei psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit eine Voraussetzung für Wohlbefinden und Motivation ist (Ryan & Deci, 2001). Während Autonomie und Kompetenz durch Arbeitsgestaltung und ein feedbackreiches Umfeld gefördert werden (Ryan & Deci, 2000a), ist Verbundenheit vor allem eine soziale Größe, die sich aus Beziehungen, Vertrauen und Zugehörigkeit zusammensetzt (Baumeister & Leary, 1995, S. 497–500). Genau hier führt das Arbeiten im Homeoffice zu einem Konflikt. Empirische Befunde deuten darauf hin, dass Autonomie und auch das Kompetenzerleben im Homeoffice profitieren können (Kesenheimer et al., 2025), während Verbundenheit schwieriger zu befriedigen ist, weil spontane Begegnungen, Mikrosignale und informelle Interaktionen seltener werden (Figueiredo et al., 2025, S. 2). Das erhöht die Gefahr von Isolation, bei der die Arbeitsmotivation gefährdet sein könnte.

Besondere Relevanz erhält das Thema mit Blick auf die Generation Z. Angehörige der Generation Z stehen aktuell am Übergang von der Schule ins Berufsleben, absolvieren eine Ausbildung oder sind bereits erwerbstätig. In einigen Jahren werden sie und die Generation Y

den Großteil der Beschäftigten ausmachen und die Arbeitswelt dauerhaft beeinflussen (Einramhof-Florian, 2022, S. 45). Als vollständig digital sozialisierte Kohorte ist die Generation Z seit der Kindheit mit Internet, Mobiltechnologie und sozialen Netzwerken vertraut (ebd., S. 39).

1.1 Problemstellung

Es stellt sich die Frage, wie sich Unternehmen für diese Generation attraktiv im Markt platzieren können. Die „Boomer“ verabschieden sich nach und nach vom Arbeitsmarkt und neue Fachkräfte müssen in Deutschland eingestellt werden. Mit dem demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Mangel an Fachkräften steigt die Relevanz junger Erwerbstätiger kontinuierlich (Steckl et al., 2019, S. 212).

Demzufolge wird es in Zukunft zu vielen unbesetzten Positionen kommen, was einen intensiven Wettbewerb um Talente nach sich ziehen wird. Darüber hinaus kommt es zu einem Wandel gesellschaftlicher Werte. Immer mehr Menschen möchten wegen veränderter Bedürfnisse nicht mehr zu den Konditionen von vor einigen Jahren arbeiten. Viele Arbeitnehmer:innen möchten die Arbeit besser an ihre aktuelle Lebenssituation anpassen und wollen Stunden reduzieren bzw. in Teilzeit arbeiten (HDI Berufe-Studie, 2025).

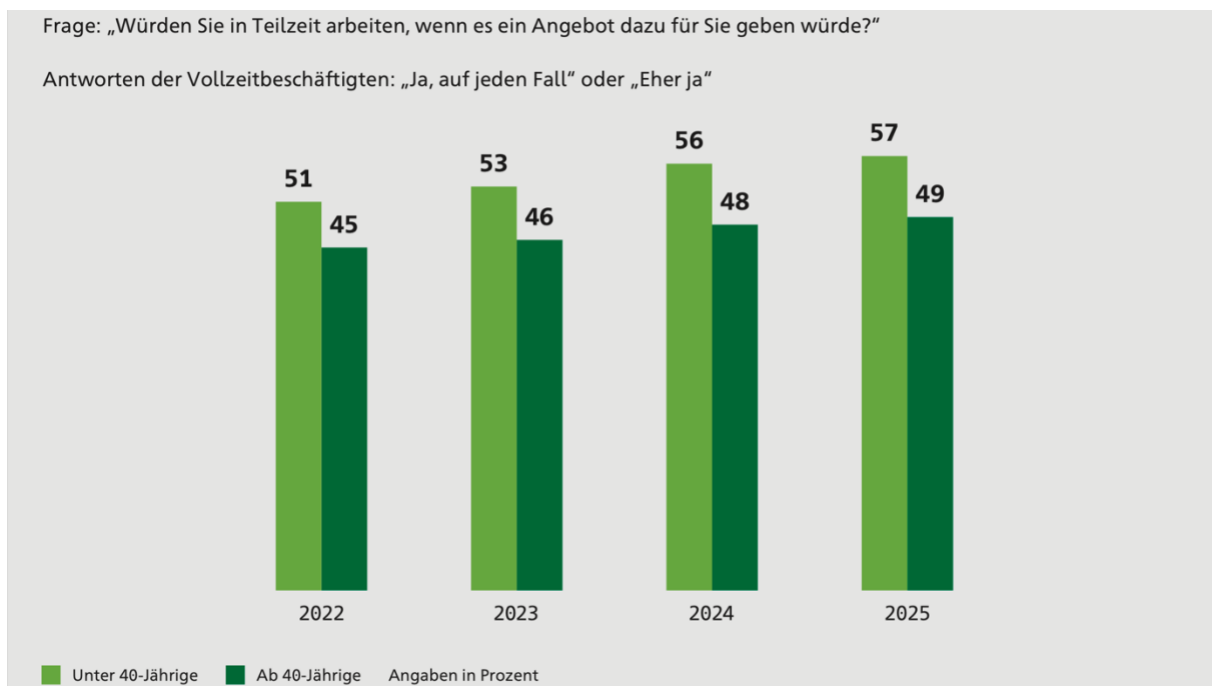


Abbildung 1: Steigende Nachfrage nach Teilzeit (HDI Berufe-Studie, 2025)

Außerdem erwägt laut einer Forsa-Studie fast jede zweite Person, die der Generation Z angehört, den Arbeitgeber zu wechseln (New Work SE, 2025). Der Fokus sollte daher verstärkt auf den Mitarbeitenden liegen, die als zentraler Erfolgsfaktor für den organisatorischen Wandel gelten (Jacobs et al., 2013, S. 784). In der Folge gewinnt es für Unternehmen an Bedeutung, Beschäftigte für neue Vorstellungen und kontinuierliche Veränderungen zu gewinnen, indem sie deren intrinsische Motivation gezielt steigern (Gagné et al., 2022, S. 380).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit ist es, zu analysieren, wie Homeoffice die Befriedigung der drei psychologischen Grundbedürfnisse der Generation Z im Vergleich zum Arbeiten im Büro beeinflusst. Dabei soll untersucht werden, welche Bedingungen die Motivation fördern oder auch bremsen. Den theoretischen Rahmen hierfür bietet die Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci, die um das Konzept des sozialen Kapitals ergänzt wird. Dabei wird das Bedürfnis nach Verbundenheit über Netzwerke, Vertrauen und Normen konkretisiert. Auf dieser Basis leitet die Arbeit folgende leitende Forschungsfrage ab:

Wie erleben Erwerbstätige der Generation Z die Befriedigung ihrer Bedürfnisse im Homeoffice im Vergleich zum Arbeiten im Büro?

Praktisch kann sie als Anhaltspunkt für Führung und Personalmanagement dienen, da diese Arbeit Hinweise für eine motivationssteigernde Gestaltung des Homeoffice mit Fokus auf die Generation Z liefert. Theoretisch verknüpft die Arbeit die Selbstbestimmungstheorie mit Überlegungen zum sozialen Kapital, um die Rolle von Beziehungen, Vertrauen und geteilten Normen für Motivation in verteilten Arbeitsformen zu erklären. Daraus ergeben sich breit anwendbare Annahmen, die auch über einzelne Branchen hinaus tragfähig sind.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nachdem in der Einleitung kurz Thema, Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsfrage beschrieben wurden, geht es im nachfolgenden Teil mit einer umfassenden Literaturrecherche weiter. Zuerst wird die Selbstbestimmungstheorie (SDT) mit den Grundbedürfnissen Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit sowie dem Kontinuum von intrinsischer und extrinsischer Motivation vorgestellt und in den Arbeitskontext eingeordnet. Anschließend

wird das Konzept des Sozialkapitals mit seinen strukturellen, relationalen und kognitiven Dimensionen sowie dessen Bedeutung in Organisationen erläutert. Das nachfolgende Kapitel definiert das Homeoffice, skizziert die Entwicklung und Verbreitung in Deutschland und diskutiert Vor- und Nachteile sowie die Bedürfnisbefriedigung im Homeoffice. Kapitel 5 beschreibt die Generation Z, zentrale Merkmale und Erwartungen an Arbeit und Arbeitgeber, und würdigt die Generationenforschung kritisch. Kapitel 6 fasst die gewonnenen Erkenntnisse zu einem theoretischen Rahmen zusammen. Daraufhin erfolgt die Vorstellung der Methodik. Dabei werden die Auswahl der Interviewpartner:innen, der Interviewablauf und auch das Auswertungsschema beschrieben. Anschließend folgt die Analyse der Ergebnisse, die sich zum einen in eine fallbasierte und zum anderen in eine kategoriebasierte Zusammenfassung unterteilt. Hiernach erfolgt die Diskussion, bevor im Ausblick Limitationen, Zusammenfassung der gesamten Arbeit, Einordnung der Ergebnisse, Forschungsausblick und Fazit behandelt werden.

2 Selbstbestimmungstheorie (SDT)

Mit der Selbstbestimmungstheorie (SDT) legten Deci und Ryan eine Theorie vor, die die menschliche Motivation systematisch erklärt. Die SDT rückt das Individuum mit seinem inneren Streben nach Wachstum und seine angeborenen psychologischen Bedürfnisse in den Fokus. Diese Bedürfnisse bilden die Basis für Selbstmotivation und Integration der Persönlichkeit (Ryan & Deci, 2020). Zudem bietet die Theorie ein umfassendes Modell zur Untersuchung der motivationalen Grundlagen von Persönlichkeit und Sozialverhalten. Dabei verdeutlicht sie den Zusammenhang zwischen psychologischen Grundbedürfnissen und allgemeinem Wohlbefinden, psychischer Entwicklung und hoher Lebensqualität (Ryan & Deci, 2022, S. 1). Anders als viele Motivationstheorien beschränkt sie sich nicht auf das Erleben von extrinsischer und intrinsischer Motivation. Sie erklärt darüber hinaus, wie Aktivitäten, die intrinsisch motiviert sind, entstehen. Intrinsisch motiviertes Handeln beruht auf der Attraktivität der Tätigkeit an sich, wobei sie unmittelbare Zufriedenheit erzeugt (Gagné & Deci, 2005, S. 331). Demgegenüber setzt extrinsische Motivation eine instrumentelle Verknüpfung zwischen der Tätigkeit und davon losgelösten Konsequenzen voraus (ebd.).

Die Theorie besagt, dass das Verständnis menschlicher Motivation die Berücksichtigung angeborener Grundbedürfnisse nach Kompetenz, Autonomie und Verbundenheit erfordert (Ryan & Deci, 2020). Sie nimmt an, dass alle drei Grundbedürfnisse befriedigt werden müssen, damit Menschen integriert und psychisch gesund sind. Die Befriedigung von nur einem oder zwei Grundbedürfnissen reicht dafür nicht aus (Deci & Ryan, 2000, S. 229). Zudem umfasst die Selbstbestimmungstheorie insgesamt sechs Untertheorien. Dabei handelt es sich um die Cognitive Evaluation Theory (CET), Organismic Integration Theory (OIT), Causality Orientations Theory (COT), Basic Need Theory (BNT), Goal Contents Theory (GCT) und Relationship Motivation Theory (RMT). Die drei Grundbedürfnisse bilden in der SDT den konzeptionellen Rahmen, der die sechs Untertheorien verbindet (Ryan & Deci, 2022).

2.1 Die Grundbedürfnisse

Die drei Grundbedürfnisse Kompetenz, Autonomie und Verbundenheit können sich auf Wohlbefinden, Leistung und Motivation negativ wie positiv auswirken (Ryan & Deci, 2000a, S. 68). Die SDT versteht Bedürfnisse als essenzielle Grundlage und grenzt sie deutlich von anderen handlungsleitenden Konzepten wie Motiven oder Zielen ab (Deci & Ryan, 2000, S.

229). Zugleich betont sie, dass alle drei Bedürfnisse notwendig sind, um eine optimale Entwicklung zu gewährleisten. Die Theorie betrachtet die Bedürfnisse als universell, angeboren und wesentlich für das Wohlbefinden, jedoch können individuelle Unterschiede aus einer Interaktion zwischen den Bedürfnissen und der sozialen Welt resultieren (ebd., S. 232).

Grundbedürfnis	Beschreibung	Befriedigung
Autonomie	Autonomie beschreibt das Gefühl, das eigene Verhalten und dessen Konsequenzen selbst zu steuern. Dazu gehören autonome Regulationsweisen, die Handlungen aus Interesse statt aus Druck begünstigen.	Wird befriedigt, wenn Menschen ihr Handeln als selbst initiiert und eigenverantwortlich erleben.
Verbundenheit	Verbundenheit beschreibt das Bedürfnis nach Beziehungen, das sich auf den Drang nach Schutz und emotionaler Zugehörigkeit zu anderen Personen bezieht.	Wird befriedigt, wenn Menschen sich zugehörig fühlen.
Kompetenz	Kompetenz wird als die Fähigkeit angesehen, eine Aufgabe effektiv auszuführen oder eine Situation zu bewältigen.	Wird befriedigt, wenn Menschen in gut strukturierten Umgebungen optimale Herausforderungen sowie positives Feedback erhalten.

Tabelle 1: Übersicht der drei psychologischen Grundbedürfnisse nach Ryan & Deci (2020)

2.2 Intrinsische und extrinsische Motivation

Wie bereits angeschnitten, gibt es zwei Formen der Motivation. Die intrinsische Motivation zeichnet sich dadurch aus, dass die Tätigkeit unmittelbare Zufriedenheit erzeugt und grundsätzlich autonom erfolgt (Ryan & Deci, 2000b, S. 56 ff.). Diese ist ein Beispiel für eine autonome Motivation (ebd.). Dahingegen bewegt sich die extrinsische Motivation, welche ein außerhalb der Aktivität liegendes Ziel verfolgt, auf einem Selbstbestimmungskontinuum.

Dabei variiert der Grad der Autonomie und es wird zwischen kontrollierter und autonomer Motivation unterschieden (ebd., S. 60 ff.). Durch den Prozess der Internalisierung und Integration kann sich extrinsische Motivation von fremdbestimmtem Handeln zu autonomem und selbstbestimmtem Verhalten entwickeln. Internalisierung bezeichnet die angeborene Neigung, äußere Regeln und Wertvorstellungen in die eigene Steuerung des Verhaltens zu übernehmen. Sie liegt dann vor, wenn diese verinnerlichten Inhalte Teil des Selbst werden (Frühwirth, 2020, S. 15). Innerlich entstehende Motivation hat eine höhere Qualität als Motivation, die durch äußeren Druck oder Einfluss hervorgerufen wird (Ryan & Deci, 2000b, S. 55).

Dies zeigt sich in der Organismic Integration Theory (OIT), einer der sechs Untertheorien. Mit der OIT werden unterschiedliche Formen der Verinnerlichung von Verhaltensregulationen dargestellt, um anzugeben, in welchem Ausmaß Menschen die Steuerung eines Verhaltens oder einer Verhaltenskategorie in ihr Selbst integriert haben. Damit ist verbunden, dass unter optimalen Bedingungen neue Vorschriften vollständig oder bereits teilweise verinnerlichte Vorschriften weiter integriert werden können.

Neben Amotivation und intrinsischer Motivation benennt das Selbstbestimmungskontinuum vier Internalisierungsniveaus, die im Weiteren knapp beschrieben werden.

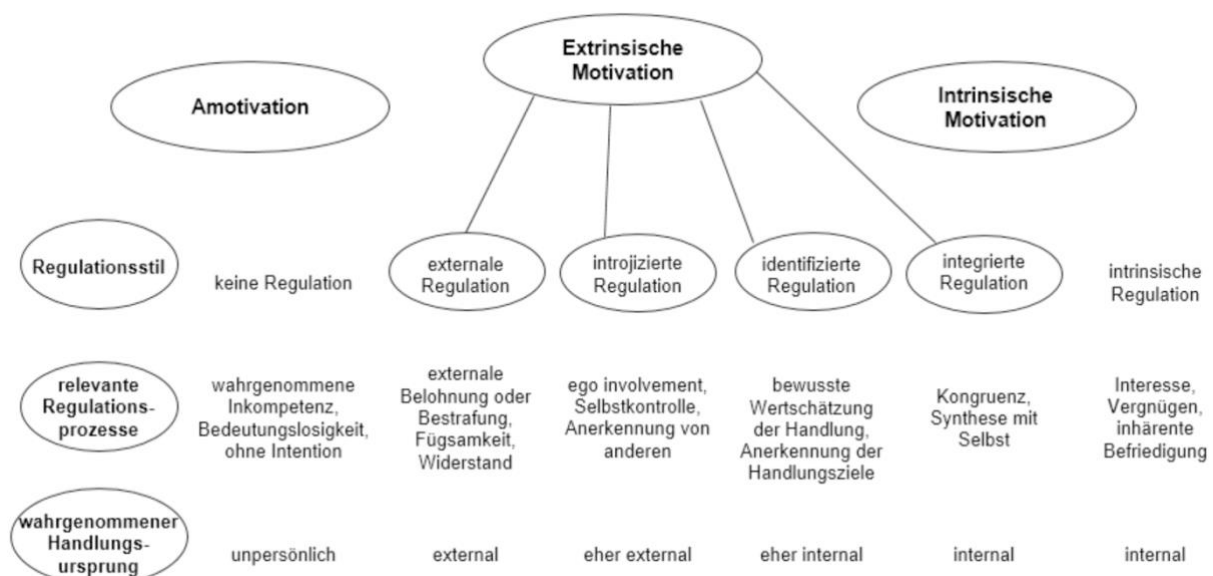


Abbildung 2: Das Selbstbestimmungskontinuum (Frühwirth, 2020, S. 16)

Amotivation

Damit wird ein Zustand beschrieben, in dem Individuen weder selbstbestimmt handeln noch eine Internalisierung stattfindet. Ihnen fehlt die Handlungsabsicht und sie agieren daher gar nicht oder ohne Vorsatz (Ryan & Deci, 2000a, S. 72).

Externale Regulation

Diese Form extrinsischer Motivation ist von den vier Internalisierungsniveaus am weitesten von einem autonomen Verhalten entfernt und ist Teil der kontrollierten Motivation. Sie liegt dann vor, wenn Verhalten durch konkrete äußere Faktoren gesteuert wird. Sie hat lediglich den Zweck, negative Konsequenzen abzuwenden und positive, wie materielle Belohnungen, zu erreichen (Ryan & Deci, 2000a, S. 72).

Introjierte Regulation

Unter dieser Form versteht man eine interne, weiterhin kontrollierte Regulationsform, welche sich jedoch auf dem Selbstbestimmungskontinuum näher zur Autonomie befindet. Dabei werden externe Anforderungen nur unvollständig internalisiert. Diese werden aufgenommen, ohne die eigenen Motive, Einsichten oder Gefühle zu durchdringen. Das resultierende Verhalten ist nicht selbstbestimmt, weil diese Einflüsse nicht vollständig ins Selbst integriert sind (Ryan & Deci, 2000a, S. 72). Anders als bei der externalen Regulation basiert die Motivation auf Gefühlen wie Stolz oder Scham.

Identifizierte Regulation

Diese Form zählt schon zur autonomen Motivation. Hier wird der Wert der Handlung bewusst anerkannt. Die persönliche Identifikation mit dieser Bedeutung verstärkt die Internalisierung, sodass das Verhalten selbstbestimmter wirkt, auch wenn es extrinsisch motiviert bleibt. Identifizierte Regulationen stärken die Selbstbestimmung (Ryan & Deci, 2000a, S. 72).

Integrierte Regulation

Diese vierte Stufe der Regulation ist die autonomste Form einer extrinsischen Motivation. Sie umfasst nicht nur die Identifikation mit der Bedeutung eines Verhaltens, sondern auch dessen Einbindung ins eigene Selbst. Im Zuge der Integration werden Anweisungen vollständig akzeptiert und mit bestehenden Identitätsanteilen in Einklang gebracht. So wird externe zu interner Regulation, bei der das Ergebnis eine selbstbestimmte extrinsische Motivation ist (Ryan & Deci, 2000a, S. 73). Zu beachten ist jedoch der Unterschied zur intrinsischen Motivation. Sie ähneln sich zwar, aber Handlungen zielen weiterhin auf trennbare Ergebnisse ab und erfolgen nicht wie bei einer intrinsischen Motivation aus Freude an der Tätigkeit (ebd.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Selbstbestimmungskontinuum folgendem Prinzip nachgeht:

Je höher der Grad der Internalisierung, desto größer die Verhaltensautonomie.

2.3 Bedürfnisbefriedigung, Selbstmotivation und Wohlbefinden

Gemäß der Selbstbestimmungstheorie ist die Befriedigung der drei Grundbedürfnisse für die selbstbestimmte Motivation unerlässlich (Ryan & Deci, 2000a, S. 68). Motivation wird erlebt, wenn die Art der Motivation, die stattgefunden hat, selbstbestimmte Regulationen widerspiegelt. Im Gegensatz dazu können kontrollierende, übermäßig herausfordernde und ablehnende Umgebungen, die psychologische Bedürfnisse frustrieren, die Motivation untergraben und negative Folgen haben (ebd., S. 76). In Übereinstimmung mit der Selbstbestimmungstheorie haben Forschungsergebnisse die Bedeutung der Befriedigung grundlegender Bedürfnisse für die Vorhersage einer anhaltenden Motivation und einer dauerhaften Verhaltensänderung bestätigt (Vansteenkiste et al., 2004). Nicht jedes Grundbedürfnis ist für jede Motivationsform gleich bedeutsam. So hat die Verbundenheit für die intrinsische Motivation nur eine geringe Bedeutung (Ryan & Deci, 2000a, S. 71). Das liegt daran, dass intrinsische Motivation nicht zwingend auf soziale Zustimmung angewiesen ist. Für die extrinsische Motivation hingegen ist die Verbundenheit zentral. Menschen übernehmen Verhaltensweisen, weil sie in ihrer Gruppe geschätzt werden (ebd., S. 73). Im Gegensatz dazu fördern die Befriedigung von Autonomie und Kompetenz die intrinsische Motivation deutlich (Deci & Ryan, 2000, S. 233 ff.). Dies zeigt sich daran, dass kontrollierende Kontextfaktoren wie Belohnungen, Drohungen, Überwachung oder enge

Deadlines die wahrgenommene Autonomie verringern. Damit wird nicht nur die intrinsische Motivation geschwächt, sondern führt auch zu geringerer Kreativität und kognitiver Flexibilität (ebd.). Kompetenzerleben ist für jede Motivationsform notwendig, während Autonomie besonders für intrinsische Motivation zentral ist (ebd.). Entscheidend ist dabei der Grad der Autonomieerfüllung. Dieser bestimmt, wie bereits beschrieben, ob im besten Fall eine Integration erfolgt.

Gleichzeitig betrachtet die Selbstbestimmungstheorie die Befriedigung von Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit als wesentlich und gleichermaßen wichtig für das Wohlbefinden (Ryan & Deci, 2001, S. 146). Umgekehrt wird angenommen, dass das Ausbleiben der Bedürfnisbefriedigung zu psychischem Unwohlsein führt (Ryan & Deci, 2002). Es gibt verschiedene Forschungsarbeiten, die betonen, dass die Befriedigung psychologischer Bedürfnisse einen bedeutsamen Einfluss auf das allgemeine Wohlbefinden, etwa auf Lebenszufriedenheit und Selbstwertgefühl, hat (z. B. Adie et al., 2008; Deci et al., 2001).

2.4 Bedürfnisse im Arbeitskontext

Im Arbeitskontext ist belegt, dass Manager, die mehr Autonomie unterstützten, Mitarbeitende hatten, die eine größere Befriedigung ihrer drei Grundbedürfnisse erlebten, höhere Leistungen erbrachten und ein größeres Wohlbefinden empfanden als Mitarbeitende von kontrollorientierteren Managern (Baard et al., 2004). Diesen Punkt unterstützen auch Studien, die aufzeigen, dass zunehmende Autonomie die individuelle und die Team-Produktivität steigert und die Stimmung verbessert (z. B. Johannsen & Zak, 2020; Boss et al., 2023). Zudem belegen Untersuchungen, dass tägliche Schwankungen in der Bedürfnisbefriedigung eng mit dem jeweils erlebten emotionalen Wohlbefinden verbunden sind (Reis et al., 2000). In der Arbeitsgestaltung gehören Autonomie und Feedback zu den fünf Kernmerkmalen des Job-Characteristics-Modells. Diese Merkmale beeinflussen Motivation und Leistung systematisch (Hackman & Oldham, 1976). Aus Sicht der Selbstbestimmungstheorie steigert informationsreiches Feedback das Kompetenzerleben und damit die intrinsische Motivation (Ryan & Deci, 2000a, S. 70). Zusätzlich fördert autonomieunterstützende Führung die Bedürfnisbefriedigung und autonome Motivation (Deci et al., 2017, S. 26). Daher wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die Befriedigung von Autonomie und Kompetenz primär über Arbeitsgestaltung, Flexibilität, Feedback und Führungsstil stattfindet. Verbundenheit hingegen ist eine soziale Größe. Menschen brauchen häufigen und

angenehmen Austausch mit festen Bezugspersonen (Baumeister & Leary, 1995, S. 497 ff.). Damit dieses sozial entstehende Zugehörigkeitserleben im Unternehmen nachvollziehbar abgebildet werden kann, führt das nächste Kapitel die Theorie des Sozialkapitals ein. Diese macht Verbundenheit über Beziehungsressourcen wie Vertrauen, gegenseitige Verpflichtungen und Identifikation greifbar (Nahapiet & Ghoshal, 1998, S. 244 ff.).

3 Soziales Kapital

Das Sozialkapital wird in der Fachliteratur auf verschiedene Weise beschrieben, aber grundsätzlich handelt es sich dabei um eine Form von Kapital, die sich auf soziale Beziehungen bezieht. Das Konzept des Sozialkapitals begreift Institutionen als soziale Konstrukte, eingebettet in einen kulturellen Kontext, wodurch man besser versteht, wie Organisationen wirtschaftliches Wachstum erzeugen, da soziale Beziehungen Wettbewerbsvorteile und Wachstum fördern. Eine Definition, die in der Literatur viel Anklang findet, ist die von Putnam. Er versteht darunter eine Kombination aus Netzwerken, Normen und Vertrauen, die Koordination und Kooperation zum gegenseitigen Nutzen fördern (Putnam, 1993, S. 2). Durch dieses koordinierte Handeln kann die Effizienz einer Gesellschaft gesteigert werden (ebd.). Burt (1997) richtet seinen Blick vor allem auf externe Beziehungen und auf Lücken in der Netzwerkstruktur. Nach Coleman (1988) setzt sich Sozialkapital aus mehreren Einheiten zusammen, die Merkmale sozialer Strukturen repräsentieren und Handlungen in diesen Strukturen erlauben. Dabei fördert jede soziale Beziehung und Struktur das Sozialkapital und unterscheidet sich gerade deshalb von anderen Kapitalformen. Genau wie andere Formen von Kapital fördert jedoch auch Sozialkapital produktive Aktivitäten, da eine Gruppe, die sich umfassendes Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit erworben hat, mehr erreichen kann als eine Gruppe, der dies fehlt (Coleman, 1998, S. 101). Nachdem sich Ökonomen lange auf Sachkapital und Humankapital fokussiert hatten, rückte vor allem das intellektuelle Kapital, wie Erfahrung, Wissen oder Informationen in den Fokus (Stewart, 1997). Intellektuelles Kapital wird zu einem großen Teil durch soziale Netzwerke und Beziehungen, die Beschäftigte am Arbeitsplatz aufbauen und pflegen, gewonnen. Dies verdeutlicht die hohe Relevanz des Sozialkapitals für Organisationen (ebd.). In diesem Zusammenhang umfasst das Sozialkapital nach Nahapiet und Ghoshal (1998) alle vorhandenen und möglichen Ressourcen, die im Netzwerk von Beziehungen einer Person bzw. Gruppe eingebettet sind, darüber verfügbar werden und daraus entstehen (ebd., S. 243). Zur Strukturierung der sozialen und organisatorischen Faktoren unterteilen sie das

Sozialkapital in drei Dimensionen: die strukturelle, die relationale und die kognitive Dimension. In dieser Arbeit wird das Sozialkapital entlang dieser Dimensionen gefasst, da dieses Konzept in der Forschung in verschiedenen Studien für die Betrachtung von Organisationen und Netzwerken weit verbreitet ist (z. B. Hau et al., 2013; Zhou et al., 2022).

3.1 Die Dimensionen

Strukturelle Dimension

Die strukturelle Dimension des Sozialkapitals stellt eine unpersönliche Verbindung zwischen den Menschen oder Einheiten dar. Dabei wird untersucht, an welchen Orten, mit welchen Personen und auf welche Weise Menschen vernetzt sind. Sie umfasst sowohl die Eigenschaften eines sozialen Systems als auch dessen Beziehungsnetzwerk, da sie aus Netzwerkverbindungen aufgebaut ist (Nahapiet & Ghoshal, 1998, S. 244 ff.). Das strukturelle Kapital definiert nicht nur die Verbindungen, die die Akteure miteinander verbinden, sondern bietet auch potenzielle Kanäle für den Informationsaustausch. Es befasst sich hauptsächlich mit der Existenz von Netzwerkverbindungen und dem Muster dieser Verbindungen in Bezug auf Dichte, Intensität und Konnektivität (Davenport & Daellenbach, 2011, S. 56 ff.). Vereinfacht gesagt betrifft strukturelles Kapital die Menschen, die in einem Netzwerk sozialer Beziehungen miteinander verbunden sind (Nahapiet & Ghoshal, 1998, S. 244). Strukturelles Kapital ist, anders als kognitives und relationales Kapital, vergleichsweise greifbar, weil es gut messbar ist. Man untersucht hierbei, wer in einem Netzwerk mit wem verbunden ist, wie diese Verbindungen aufgebaut sind und wie häufig bzw. in welcher Form Interaktionen miteinander erfolgen (Claridge, 2018).

Kognitive Dimension

Die kognitive Dimension bezieht sich auf Ressourcen, die von mehreren Akteuren im gleichen Netzwerk gleich interpretiert werden (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Diese Dimension bietet eine Reihe von Normen für akzeptables Verhalten und hilft dabei, Missverständnisse zu reduzieren und gesetzte Ziele zu realisieren (Jääskeläinen et al., 2022, S. 88). Sie umfasst Eigenschaften wie ein gemeinsames Paradigma, die dazu beitragen, kollektive Ziele und angemessenes Verhalten im sozialen System einheitlich zu verstehen (Tsai & Ghoshal, 1998, S. 465). Eine gemeinsame Sprache wird ebenfalls oft als ein zentrales Merkmal des

kognitiven Sozialkapitals angesehen (Wasko & Faraj, 2005, S. 41). Das kognitive Kapital bildet eine ähnliche intuitive Wahrnehmung davon, wie man innerhalb eines Teams interagiert. Eine gemeinsame kognitive Grundlage dient als Bezugsrahmen für gemeinsames Wissen zwischen Teammitgliedern (Nonaka & Takeuchi, 1995). Zudem betont Coleman (1994), dass Mitarbeitende mit gemeinsamer Vision besser integriert sind und mehr kollektive Verantwortung übernehmen.

Relationale Dimension

Unter relationalem Sozialkapital versteht man die individuellen und zwischenmenschlichen Beziehungen. Dabei steht die Art und Qualität der Beziehung im Vordergrund, die sich allmählich entwickelt hat (Claridge, 2018). Ein zentraler Bestandteil von relationalem Kapital ist Vertrauen, weil es maßgeblich den Wissensaustausch in einem Netzwerk beeinflusst (Powell et al., 1996). Ebenso spielen Identifikation, Sanktionen, Vertrauenswürdigkeit, Verpflichtungen, Identität und Erwartungen eine wichtige Rolle (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Vertrauen ist mit den Erwartungen verbunden, die die vertrauende Person an die Person, die das Vertrauen entgegennimmt, hat (Simons & Peterson, 2000, S. 103). Es beeinflusst Beziehungen zwischen Individuen und fördert die Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Informationsaustausch und die Leistungsfähigkeit (Renzl, 2008, S. 207-209). Ein starkes Vertrauen erhöht die Bereitschaft, vertrauliche Inhalte zu teilen, die üblicherweise nur innerhalb des Vertrauenskreises weitergegeben werden (Andrews, 2010). Normen regulieren die Zusammenarbeit im Team, indem sie bestimmte Handlungen sowohl fördern als auch einschränken. Diese Handlungen beruhen auf verbreiteten Annahmen darüber, welches Verhalten von einzelnen Mitgliedern einer Gruppe in einer konkreten Situation erwartet wird (Fehr & Fischbacher, 2004, S. 185). Normen zum Informationsaustausch schaffen ein kooperatives Umfeld, das die Beteiligung fördert und die Fehlertoleranz stärkt. Mit einer Verpflichtung wird festgehalten, dass eine bestimmte Aufgabe künftig erledigt wird. Ihre Entstehung wird durch Erwartungen an das Verhalten anderer Mitglieder begünstigt (Nahapiet & Ghoshal, 1998, S. 255). Sie fördern den Wissensaustausch, denn Teams mit Verpflichtungen teilen Informationen umfassender, halten diese seltener zurück und beteiligen sich aktiver (ebd.). Verpflichtungen erhöhen zudem die Bereitschaft, Wissen anderer anzunehmen und machen den Austausch effizienter.

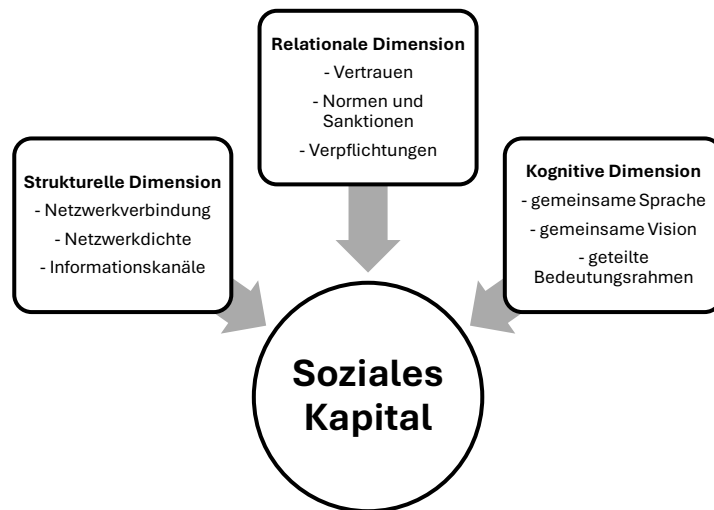


Abbildung 3: Dimensionen des sozialen Kapitals nach Nahapiet & Ghoshal (1998)

3.2 Soziales Kapital am Arbeitsplatz

Räumliche Nähe und regelmäßige Begegnungen erweisen sich laut Studien als Schlüsselfaktoren für soziale Bindungen und ein stabiles Netzwerk in der Organisation (z. B. Saraniemi et al., 2022, S. 10). Eine Studie belegt, dass zwei Mitarbeitende, die im selben Raum arbeiten, produktiver sind, wenn ihre Schreibtische näher beieinanderstehen (Battiston et al., 2017, S. 18). Physische Nähe stärkt soziale Netzwerke, weil sie Interaktionen verdichtet und sowohl Beziehungen als auch Vertrauen fördert (Ozdemir & Demirci, 2012). Eine weitere Studie betont, dass räumliche Nähe soziales Kapital aufbaut, da sie die affektive Nähe zwischen Mitarbeitenden und dadurch die Zusammenarbeit erhöht (Sosa & Maoret, 2023, S. 3). Das soziale Kapital am Arbeitsplatz lässt sich laut Tsounis et al. (2023) zuverlässig messen und hängt mit Wohlbefinden und Arbeitsverhalten zusammen. Organisationen können gezielt Vertrauen, Reziprozität und Netzwerkchancen innerhalb von Teams und über Bereiche hinweg fördern (ebd.). Insgesamt zeigt sich, dass räumliche Nähe und regelmäßige persönliche Begegnungen zentrale Voraussetzungen für den Aufbau und Erhalt von sozialem Kapital am Arbeitsplatz sind. Doch wie verhält es sich, wenn physische Nähe wegfällt und Zusammenarbeit überwiegend digital stattfindet?

4 Homeoffice

4.1 Begriffsdefinition

„Homeoffice ist eine Form des mobilen Arbeitens. Sie ermöglicht es Beschäftigten, nach vorheriger Abstimmung mit dem Arbeitgeber zeitweilig im Privatbereich, zum Beispiel unter Nutzung tragbarer IT-Systeme (zum Beispiel Notebooks) oder Datenträger, für den Arbeitgeber tätig zu sein.“ (Arbeitsschutzausschüsse beim BMAS, 2020, S. 5).

Es gibt weder eine einheitliche Schreibweise des Begriffs (Homeoffice, Home Office, Home-Office) noch eine festgelegte Definition. In dieser Arbeit wird die Schreibweise Homeoffice genutzt und steht für die zeitweilige oder regelmäßige Arbeitsleistung im privaten Wohnbereich der Mitarbeitenden.

Klar davon abzugrenzen sind die Begriffe Remote Work und Mobile Work. Im Rahmen von Mobile Working ist der Ort der Arbeitsleistung nicht auf die Wohnung limitiert. Remote Work geht noch einen Schritt weiter, da Mitarbeitende nicht ans Homeoffice gebunden sind, sondern ortsunabhängig, auch international arbeiten können. Sie nutzen meist eigene Hardware und haben keinen festen Firmenarbeitsplatz. Bei teilweisem Remote Working erscheinen sie zu Terminen vor Ort und können optional Desk-Sharing-Plätze, Co-Working-Plätze und Telecenter nutzen oder auch an jedem anderen Ort arbeiten (Gerhartl, 2022).

4.2 Zahlen und Fakten: Homeoffice in Deutschland

In Deutschland besteht kein gesetzlicher Anspruch auf mobile Arbeit. Beschäftigte können sie zwar anfragen, doch eine Vereinbarung erfolgt freiwillig durch den Arbeitgeber. Dieser kann den Wunsch formlos und ohne Begründung oder Fristen ablehnen. Viele Unternehmen erlauben mobiles Arbeiten dennoch aus Gründen der Fachkräftebindung, Motivation und Zufriedenheit, wobei weiterhin von einer ausgeprägten Präsenzkultur gesprochen wird (BMAS, 2023).

Vor der Corona-Pandemie war Homeoffice in Deutschland eher eine Ausnahme. 2019 arbeiteten nur 12,9 % der Erwerbstätigen von zu Hause (Statistisches Bundesamt, 2025a). Die Pandemie beschleunigte dann den Strukturwandel und erhöhte die Verbreitung von Homeoffice erheblich (Weber et al., 2022). Im Jahr 2020, als die Pandemie begann, stieg der Anteil auf 21,0 %. 2023 nutzten dann bereits 23,5 % zumindest gelegentlich das Homeoffice. 2024 lag der Wert bei 24,1 % (Statistisches Bundesamt, 2025a), welcher im Jahr 2025 mit rund 24–25 % stabil bleibt (ifo Institut, 2025). Das liegt auch an der Kooperation der

Unternehmen, die sich dem Trend bewusst sind. Das Homeoffice-Angebot hat sich rapide entwickelt. 2023 boten rund 70 % der Betriebe ab 50 Beschäftigten Homeoffice an (Grunau & Wolter, 2024, S. 19).

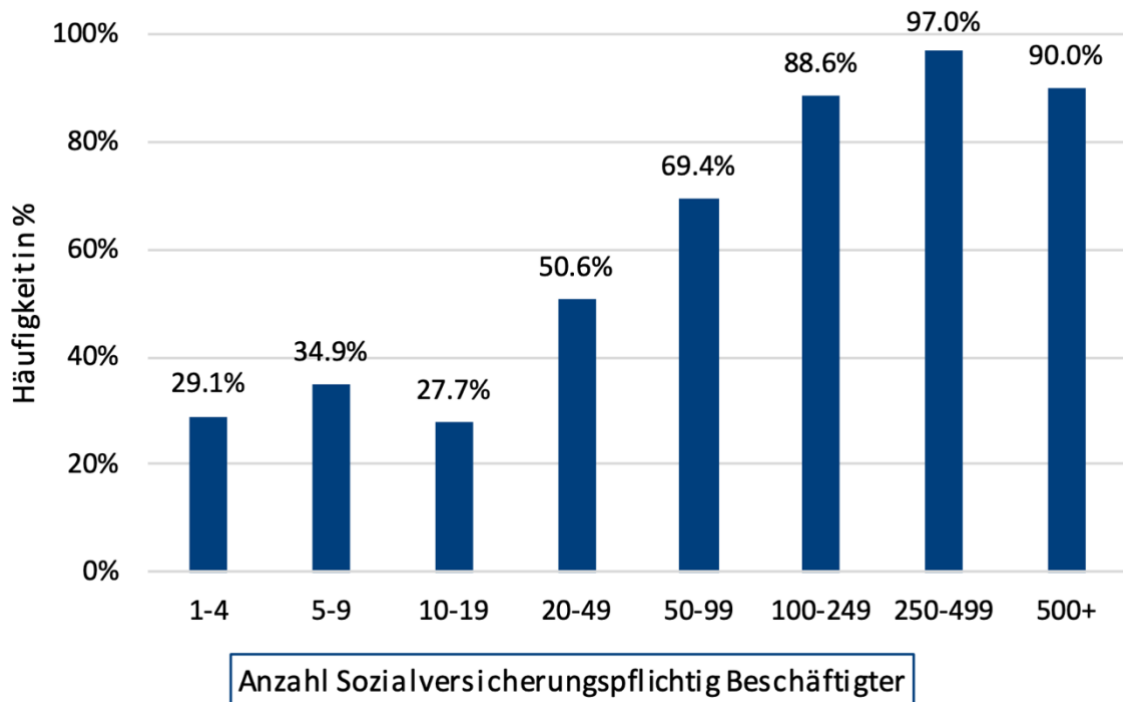


Abbildung 4: Homeoffice-Angebot nach Betriebsgröße (Grunau & Wolter, 2024, S. 19)

Laut einer Umfrage des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (2025) könnten innerhalb der kommenden zwei Jahre mehr Menschen als bisher von zu Hause aus arbeiten. Rund ein Drittel aller Unternehmen will die Homeoffice-Möglichkeiten erweitern oder einem größeren Teil der Belegschaft das Arbeiten daheim ermöglichen. Ein Blick auf die Altersgruppen legt nahe, dass Homeoffice auch zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf genutzt wird. 2024 verzeichneten die 35- bis 44-Jährigen den höchsten Homeoffice-Anteil (29 %), dicht gefolgt von den 25- bis 34-Jährigen (28 %). Ein möglicher Grund ist der Bedarf an Kinderbetreuung (Statistisches Bundesamt, 2025b).

4.3 Vorteile von Homeoffice

Zu den Vorteilen von Homeoffice zählen unterschiedliche Faktoren, darunter eine höhere Produktivität, mehr Flexibilität, eine bessere Work-Life-Balance, Wegfall des Arbeitswegs, Zeit- und Kostenersparnis. Einer der wichtigsten Vorteile, der in der Forschung zum Homeoffice hervorgehoben wird, ist der Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeitenden. Bosua et al. (2013) betonen, dass die Möglichkeit für Homeoffice das individuelle Wohlbefinden insgesamt fördert und die Mitarbeitenden produktiver sind. Dabei bedeutet der Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und Produktivität, dass der Zustand des Wohlbefindens die Produktivität sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann (Russo et al., 2021, S. 27). Auch Khaund (2023) zeigt auf, dass Mitarbeitende hinsichtlich der Produktivität von positiven Erfahrungen durch die weniger direkte Führung und die geringeren sozialen Interaktionen berichten, die sonst im Büro üblich sind. Weitere Studien heben ebenfalls den positiven Einfluss von Homeoffice auf die Produktivität hervor (z. B. Bloom et al., 2024; Deole et al., 2023). Eine höhere Produktivität wirkt sich dann positiv auf die Löhne aus und eröffnet Unternehmen Kostenvorteile, die an Mitarbeitende weitergegeben werden können (Bonacini et al., 2021, S. 306). Homeoffice reduziert zudem die Kosten für Unternehmen und Beschäftigte. Der Wegfall des Pendelns zur Arbeit reduziert mögliche Treibstoffkosten und der Bedarf an Bürofläche für Arbeitsplätze sinkt (Fried & Hansson, 2013; Pokojski et al., 2022). Darüber hinaus spart der Wegfall des täglichen Arbeitswegs Zeit und reduziert den mit dem Pendeln verbundenen Stress, was potenziell die Energie und Motivation der Mitarbeitenden steigert (Saragih et al., 2021, S. 133).

4.4 Nachteile von Homeoffice

Zu den Nachteilen von Homeoffice zählen stärkere Ablenkungen durch familiäre Pflichten und weniger Austausch mit Mitarbeitenden. Daraus können negative Folgen resultieren wie ein Isolationsgefühl, die Verwischung von Arbeits- und Privatleben, fehlendes Vertrauen sowie eine höhere Neigung zur Prokrastination (Fried & Hansson, 2013). Auch wenn zuvor noch die Produktivität als ein Vorteil beschrieben wurde, können Netzwerkprobleme wiederum die Produktivität beeinträchtigen (Buhari & Athithan, 2024). Im Homeoffice fehlt häufig die räumliche Trennung, wodurch Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben entstehen. Müdigkeit und Erschöpfung können zunehmen und Mehrfachbelastungen sowie Ablenkungen durch Familie oder Haushalt die Produktivität mindern (Palumbo, 2020). Häufig führt Homeoffice auch zu unregelmäßigen und verlängerten Arbeitszeiten sowie

ständiger Erreichbarkeit (Wang et al., 2020, S. 32-33). Die eingesparte Pendelzeit wird oft in Überstunden statt in Erholung investiert, Pausen verkürzen sich und Familienbeziehungen werden belastet. Zudem entfällt das Pendeln als eine Art mentale Übergangsphase, was die Grenzziehung zwischen Beruf und Freizeit erschwert und das Abschalten behindert (Schwarz & Abendroth, 2024). Studien identifizieren zudem Probleme in Bezug auf Kreativität, Motivation, Inspiration und soziale Interaktion (Tønnessen & Flåten, 2023; Pfnür et al., 2021). Kontaktfreudige Menschen erleben Homeoffice oft als weniger erfüllend, während Introvertierte sich darin eher wohlfühlen (Gavoille & Hazans, 2025). Vollständiges Arbeiten im Homeoffice erschwert die Motivation, da Distanz ein Gleichgewicht von Eigeninitiative und Teambezug verlangt (Bravo-Duarte et al., 2025). Auch wirkt sich die räumliche Trennung von Mitarbeitenden auf die wichtige soziale Unterstützung und die Freundschaften am Arbeitsplatz aus. Einsamkeit beeinträchtigt dabei die wahrgenommene Produktivität und die Zufriedenheit (Toscano & Zappala, 2020). Vorteile persönlicher Treffen sind nonverbale Signale wie Mimik und Gestik, die gemeinsame Ideengenerierung unterstützen und Beziehungsarbeit wirksamer gestalten (Fried & Hansson, 2013, S. 88). Diese fallen im Homeoffice nahezu weg.

4.5 Die drei Grundbedürfnisse im Homeoffice

Autonomie im Homeoffice bedeutet, dass Beschäftigte ihre Arbeit stärker selbst steuern und Entscheidungen aus eigenem Antrieb treffen. Im Alltag berichten Beschäftigte im Homeoffice von mehr Autonomie als an Büro- oder Hybridtagen. Dabei geht die höhere Autonomie mit mehr Arbeitsfreude sowie weniger Erschöpfung am selben Tag einher (Peijen et al., 2025). Mehr Tage im Homeoffice allein erzeugen jedoch keine Autonomie. Laut Puhakka et al. (2025) sind Strukturen und Führung wirksam, die echte Wahl- und Entscheidungsspielräume geben. Diese Autonomiebefriedigung treibt dann Arbeitszufriedenheit und Engagement voran. Auch Kesenheimer et al. (2025) betonen, dass mehr Homeoffice die Grundbedürfnisse Autonomie und Kompetenz bestärken (ebd., S. 5). Eine weitere Studie hebt hervor, dass Mitarbeitende, die üblicherweise häufiger persönlich über arbeitsbezogene Themen kommunizieren, von einer höheren Rollenklarheit berichten. Diese Rollenklarheit hängt positiv mit der Befriedigung des Kompetenzbedürfnisses zusammen (Lacroix et al., 2025, S. 592). Verbundenheit im Homeoffice ist schwerer zu befriedigen als im Büro. In einer Studie sank die erlebte Verbundenheit, als der Anteil an Stunden im Homeoffice stieg, obwohl andere Bedürfnisse profitieren konnten (Kesenheimer et al., 2025, S. 5). Beschäftigte berichten über

höhere Verbundenheit an Büro- oder Hybridtagen als an reinen Homeoffice-Tagen. Dabei ist der positive Zusammenhang von Verbundenheit mit Arbeitsfreude an Bürotagen besonders stark (Peijen et al., 2025, S. 8). Der negative Zusammenhang wird unter anderem dadurch begründet, dass Homeoffice spontane Begegnungen reduziert und damit Einsamkeit und Isolation sowie den Verlust informeller Interaktion begünstigt (Figueiredo et al., 2025, S. 2).

5 Bedeutsamkeit der Generation Z

In der Wissenschaft werden Generationen nicht einheitlich definiert. Ein festes Raster hat sich dabei als wenig praktikabel erwiesen. Stattdessen empfehlen Generationenforscher, wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, ein flexibleres Modell nach Karl Mannheim (1928). Hierbei ist entscheidend, dass Personen desselben Lebensabschnitts zeitgleich prägende historische und kulturelle Erfahrungen teilen und damit einen gemeinsamen Kontext bilden (Klaffke, 2014; Mannheim, 1928). Auf dieser Grundlage lassen sich nach Mannheim drei zentrale Begriffe unterscheiden. Generationslagerung bezeichnet die gemeinsame historische Lage eines Jahrgangs, besonders geprägt durch Erfahrungen in Jugend und früher Erwachsenenphase. Generationszusammenhang meint, dass aus dieser geteilten Lage ähnliche Sichtweisen und Deutungsmuster entstehen, die eine Generation sozial verbinden. Generationseinheiten sind unterschiedliche Gruppen innerhalb derselben Generation, die dieselben Erfahrungen verschieden interpretieren und daraus verschiedene Handlungsrichtungen ableiten (Mannheim, 1928).

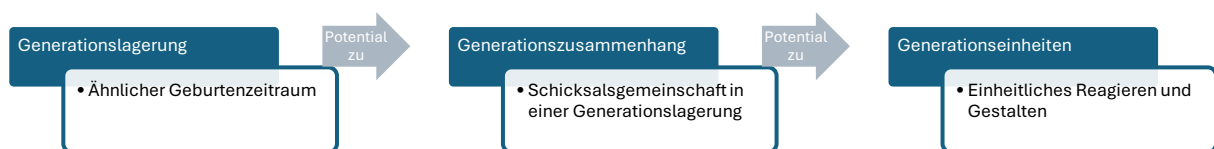


Abbildung 5: Von der Generationslagerung zur Generationseinheit nach Mannheim (1928)

Generationen haben sich schrittweise im öffentlichen und wissenschaftlichen Diskurs etabliert. Die Segmentierung hat zum Ziel, zentrale Merkmale zu bestimmen und Wertvorstellungen zu bündeln, die Ähnlichkeiten aufweisen (Einramhof-Florian, 2022, S. 7). In Deutschland sind beispielsweise folgende Begriffe weit verbreitet und auch in der Fachliteratur üblich (Klaffke, 2021, S. 20):

- Nachkriegsgeneration: Jahrgang 1946 - 1955
- Babyboomer: Jahrgang 1956-1965
- Generation X: 1966-1980
- Generation Y: 1981-1995
- Generation Z: 1996-2010

Die Generation Z, unter anderem auch bekannt als *Zoomers* oder *Post-Millennials*, ist die jüngste Generation, die heute in den Arbeitsmarkt eintritt (Einramhof-Florian, 2022, S. 36). Teilweise werden sie sogar *iGen* oder *Digital Natives* genannt, weil diese Generation mit den neuen Technologien aufgewachsen ist und sich ein Leben ohne Internet nicht vorstellen kann (Gabrielova & Buchko, 2021).

Dies hat Folgen für ihre Werthaltungen, Kommunikationsweisen und Erwartungen an die Arbeitswelt, was nachfolgend genauer beleuchtet wird.

5.1 Kernmerkmale der Generation Z

Ein zentraler und prägender Faktor ist die umfassende Digitalisierung. Die Generation Z gilt als erste vollständig digital sozialisierte Kohorte (Einramhof-Florian, 2022, S. 35). Sie wachsen von klein auf mit dem Internet, mobilen Geräten und sozialen Netzwerken auf. Interaktionen untereinander mit digitalen Technologien sind selbstverständlich. Geprägt von einer permanenten Online-Präsenz im Alltag, beträgt der durchschnittliche tägliche Social-Media-Konsum junger Menschen der Generation Z über drei Stunden (Hebestreit & Sina, 2024). Mitglieder der Generation Z haben von Anfang an gelernt, Internet-Technologien für alle täglichen Aktivitäten zu nutzen, wobei sie gleichzeitig das Bedürfnis haben, die Flut von Informationen und Daten zu filtern oder einzugrenzen. Forschungen zeigen, dass die Angehörigen dieser Generation einen fortwährenden Anreiz brauchen, während sie zugleich Ungeduld, visuelles Denken und das Bestreben, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen, in sich vereinen (Kebritchi & Sharifi, 2016). Doch nicht nur technologische Entwicklungen prägen die Generation Z. Auch gesellschaftliche Umbrüche spielen eine große Rolle. Ihre

Sozialisation ist von wiederkehrenden Krisenerfahrungen begleitet, darunter beispielsweise die Finanz- und Eurokrise, die Migrationsbewegungen 2015, die Corona-Pandemie, der Ukrainekrieg sowie der fortschreitende Klimawandel. Diese historischen Einschnitte führten nachweislich zu Unsicherheiten und einem erhöhten Bedürfnis nach Stabilität, Sicherheit und Orientierung (Einramhof-Florian, 2022, S. 38; Albert et al., 2024). In der medialen und wissenschaftlichen Diskussion wird daher auch von der „Generation Krise“ gesprochen. Zentral für sie ist der Wunsch nach Sinnhaftigkeit und Orientierung. Studien zeigen, dass die Generation Z nicht primär statusorientiert ist, sondern stark auf Selbstverwirklichung, soziale Verantwortung und authentische Beziehungen achtet (z. B. Albert et al., 2024, S. 20; Kleinjohann & Reinecke, 2020).

5.2 Generation Z als Teil der Erwerbsbevölkerung

In der aktuellen Arbeitswelt lassen sich die Beschäftigten, wie bereits erwähnt, verschiedenen Generationen zuordnen.

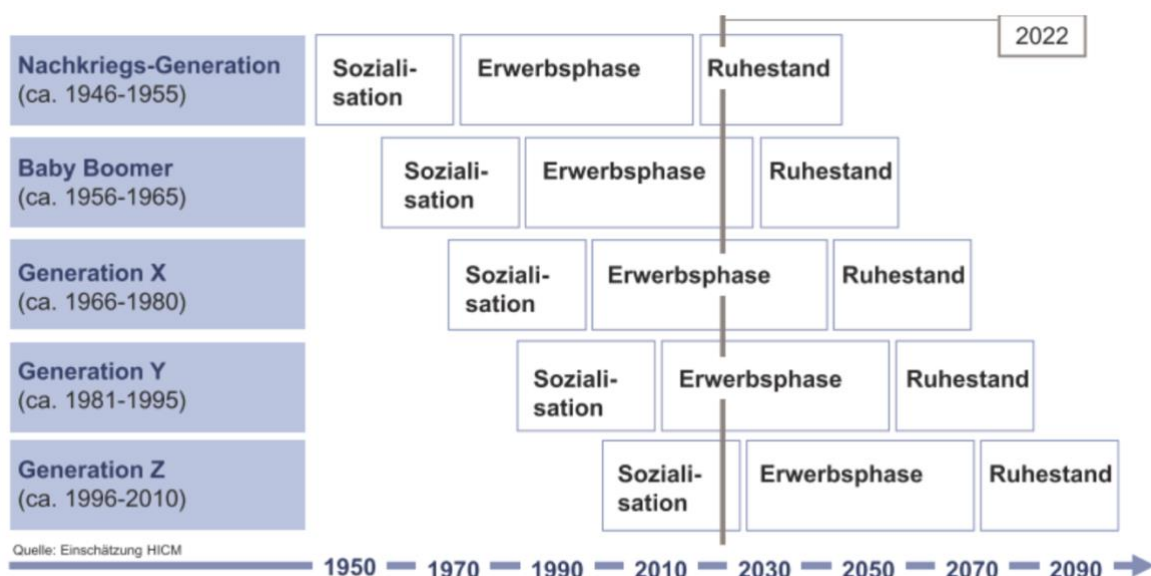


Abbildung 6: Lebensphasen der Generationen (Klaffke, 2022, S. 21)

Mitglieder der Generation Z stehen derzeit am Ende ihrer Schulzeit, befinden sich in der Berufsausbildung oder im Studium oder arbeiten bereits. In einigen Jahren machen sie und die Generation Y die Mehrheit der Erwerbstätigen aus, was die Arbeitswelt nachhaltig prägen wird (Einramhof-Florian, 2022, S. 45 f.). Angesichts des demografischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels nimmt die Relevanz der jungen Erwerbstätigen stetig zu (Steckl et al., 2019, S. 212). In Deutschland ist der Anteil junger Menschen von 15 bis 24

Jahren mit 10,0 % auf einem historisch niedrigen Niveau. Nur dank der Zuwanderung überwiegend junger Menschen infolge des russischen Angriffs auf die Ukraine im Februar 2022 konnte das Niveau stabil gehalten werden (Statistisches Bundesamt, 2025c).



Abbildung 7: Anteil junger Menschen an der Gesamtbevölkerung (Statistisches Bundesamt, 2025c)

Die geringere Zahl junger Menschen führt zu einer klaffenden Lücke am Arbeitsmarkt. Infolge der sehr vorteilhaften Arbeitsmarktlage wird die Generation Z als Nachwuchskraft stark nachgefragt werden (Kochhan et al., 2021, S. 10 ff.).

5.3 Allgemeine Erwartungen der Generation Z an Arbeit und Arbeitgeber

„Ständig krank, nur auf Freizeit orientiert? Solchen immer wieder bemühten Verallgemeinerungen und Vorurteilen gegenüber Jüngeren liegen regelmäßig keine oder nur unzureichende empirische Beweise zugrunde.“ (Windscheid-Profeta, 2024).

Das Zitat bündelt die öffentliche Wahrnehmung der Generation im Arbeitskontext, weswegen die Ansprüche der Generation Z in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert werden. Aktuelle empirische Studien in Deutschland zeigen keine speziellen Anforderungen der Generation Z im Vergleich zu älteren Gruppen. Eine Untersuchung der Friedrich-Ebert-Stiftung (2023) betont, dass für alle Generationen Aspekte wie Jobsicherheit und ausreichendes Einkommen am wichtigsten sind. Dabei gibt es keinen nennenswerten Unterschied zwischen der Generation Z und den früheren Generationen X oder Y (Faas, 2024). Die BMAS-Denkfabrik-Studie „Jung, digital, missverstanden?“ (2023) untersucht, was junge Menschen von Arbeit

und Arbeitgebern erwarten. Die Ergebnisse zeigen, dass sie im Berufsleben besonderen Wert auf Selbstverwirklichung, eine sinnstiftende Tätigkeit und eine gesunde Work-Life-Balance legen (De Saussure, 2023, S. 11). Sie streben ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben an, wobei die Work-Life-Balance nicht im Widerspruch zu hoher Leistungsbereitschaft steht. Die Befragten sind bereit, sich zu engagieren, wenn die Tätigkeit als sinnvoll empfunden wird (ebd.). Ein Beispiel dafür sind umweltbezogene Berufe, da viele Jugendliche in solchen Tätigkeiten einen besonders sinnvollen Beitrag sehen (ebd.). Außerdem wird Erwerbsarbeit als Mittel zum Zweck gesehen, um finanzielle Unabhängigkeit sicherzustellen und materielle Sicherheit für ein selbstbestimmtes Leben zu schaffen (ebd., S. 12). Auch wenn es keine grundsätzlichen Verschiedenheiten zu anderen Generationen gibt, haben sich die Prioritäten etwas verschoben. Obwohl Karriere und Einkommen weiterhin wichtig sind, rücken Werte wie Arbeitsfreude, Abwechslung, persönliche Entfaltung und ein gutes soziales Arbeitsumfeld stärker in den Vordergrund (ebd.). Junge Menschen fordern Mitsprache und Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitszeiten und -bedingungen, um die eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig zu sichern (ebd., S. 23). Die 19. Shell Jugendstudie aus dem Jahr 2024 bringt noch weitere Aspekte ein. Die Studie zeigt, dass junge Menschen trotz Krisenzeiten optimistisch auf ihre berufliche Zukunft blicken, aber auch hohe Ansprüche an Arbeit und Arbeitgeber stellen. Demnach sind für sie besonders relevant ein sicherer Arbeitsplatz, ein hohes Gehalt und gute Aufstiegsmöglichkeiten (Albert et al., 2024, S. 28). Nicht zu vernachlässigen sind aber auch immaterielle Aspekte, denn junge Arbeitnehmer:innen möchten einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen und Anerkennung erfahren. Auch befürworten sie flexiblere Arbeitsmodelle: „Bei der Dimension Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben geht es den Jugendlichen beispielsweise um den Wunsch, von zu Hause arbeiten zu können“ (ebd., S. 28). Zudem verdeutlicht die Studie, dass junge Menschen sehr unterschiedlich sind und keine einheitliche Gruppe darstellen. Sie macht insgesamt vier unterschiedliche Typen aus, wobei es einen sicherheitsorientierten, sinnorientierten und karriereorientierten Typen gibt. Der vierte Typ wird als distanziert beschrieben, der der beruflichen Verwirklichung kaum Beachtung schenkt.

Im Folgenden werden demnach die Erwartungen der Generation Z nicht als exklusiv bzw. generationsspezifisch verstanden. Die Generation Z dient für diese Arbeit vielmehr dazu, den Untersuchungsrahmen auf junge Erwachsene im Arbeitsmarkt einzugrenzen. Vor diesem Hintergrund folgt im anschließenden Kapitel eine kritische Würdigung des Generationenbegriffs.

5.4 Kritische Würdigung der Generationenforschung

Die Einteilung von Menschen in unterschiedliche Generationen hilft, komplexe Prozesse zu strukturieren und übergreifende Entwicklungslinien sichtbar zu machen (Klaffke, 2022, S. 19). Parry und Urwin (2011) betonen jedoch, dass Generationsklassifizierungen nicht allein anhand des Geburtsjahres bestimmt werden können, da sie durch ein komplexeres Zusammenspiel von Geburtskohorten, gemeinsamen historisch-politischen Ereignissen und kollektiv-kulturellen Erfahrungen geprägt sind. Dies deutet darauf hin, dass Generationen keine festen Einheiten sind, sondern vielmehr soziale Konstrukte, die von umfassenderen gesellschaftlichen Veränderungen und kontextuellen Faktoren beeinflusst werden. Wer das Verhalten und die Orientierungen von Individuen erklären will, muss mehr berücksichtigen als den Jahrgang. Sowohl das Geschlecht und die Familienstruktur als auch die sozioökonomische und geografische Herkunft spielen laut Germann (2023) eine bedeutende Rolle (S. 70). Beispielsweise werden die deutschen Babyboomer später angesetzt als US-amerikanische (Otto & Remdisch, 2015). Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, Generationenzugehörigkeit lediglich als vereinfachende Perspektive zu nutzen und ihre begrenzende wie generalisierende Wirkung stets kritisch zu überprüfen (Bürger & Ellner, 2024, S. 6).

6 Theoretischer Rahmen

Motivation und Wohlbefinden profitieren davon, in welchem Ausmaß die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit erfüllt sind (Ryan & Deci, 2000a, S. 68). Während intrinsische Motivation vor allem aus der Autonomie hervorgeht, ist Kompetenz sowohl für die intrinsische als auch die extrinsische Motivation eine wichtige Komponente. Dahingegen ist die Verbundenheit vor allem bei der extrinsischen Motivation zentral. Das liegt daran, dass intrinsische Motivation nicht zwingend auf soziale Zustimmung angewiesen ist (ebd., S. 71 ff.). Genau hier setzt das Sozialkapital an. Es wird als Beziehungsressource verstanden, die in Netzwerken, Normen und Vertrauen steckt und Kooperation zum gegenseitigen Nutzen ermöglicht. In dieser Arbeit ist das Sozialkapital vor allem in seiner strukturellen und relationalen Dimension relevant. Diese Dimensionen adressieren am direktesten das SDT-Bedürfnis nach Verbundenheit. Die strukturelle Dimension macht Zugänge möglich und eröffnet Gelegenheiten, Kontakte zu knüpfen. Die relationale Dimension macht Zugehörigkeit, wechselseitige Unterstützung und Anerkennung erfahrbar (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Damit wirkt Sozialkapital vor allem als Einflussgröße zur

Verbundenheit, während Autonomie und Kompetenz nicht unmittelbar aus Beziehungen resultieren, sondern eher aus der Arbeitsgestaltung. Über diese Einflussgröße lässt sich auch die Internalisierung erklären. Verhaltensweisen werden eher übernommen und mit dem Selbst in Einklang gebracht, wenn sie in einem vertrauten, wertschätzenden sozialen Kontext verankert sind (Ryan & Deci, 2000a, S. 73). Genau das leistet relationales Sozialkapital. Für intrinsische Motivation ist Verbundenheit kein großer Faktor, hier sind Autonomie und Kompetenz zentral. Aber für die extrinsische Motivation ist Verbundenheit dagegen eine wichtige Komponente, weil soziale Einbettung die Verinnerlichung stützt.

Für die Generation Z ist zu erwarten, dass im Homeoffice die Bedürfnisse nach Autonomie und Kompetenz gut erfüllt sind. Junge Arbeitnehmer:innen streben nach Selbstbestimmung und Flexibilität. Zudem sind sie digital sozialisiert, was einen selbstsicheren Umgang mit Tools ermöglicht und Informationszugänge erleichtert.

Gleichzeitig ist Verbundenheit für die Generation Z keineswegs zu vernachlässigen. Ein gutes soziales Arbeitsumfeld steht im Fokus für junge Arbeitnehmer:innen (De Saussure, 2023, S. 12). Genau hier wird relationales Sozialkapital zu einem entscheidenden Faktor, weil es Zugehörigkeit erfahrbar macht. Im Homeoffice fehlen jedoch informelle Begegnungen und Mikrosignale häufiger als im Büro. Es besteht das Risiko, dass Gefühle von Isolation entstehen und zunehmen können. Ohne gezielte Beziehungs- und Feedbackroutinen droht damit eine Vernachlässigung der Verbundenheit, obwohl die Bedürfnisbefriedigung von Autonomie und Kompetenz hoch sein kann.

Konzeptionell wird Sozialkapital daher nicht als Einflussgröße für alle drei Grundbedürfnisse modelliert, sondern nur zur Befriedigung von Verbundenheit. Autonomie und Kompetenz werden über Arbeitsgestaltung und Kontextbedingungen beeinflusst. Damit fügt sich das Modell in die SDT ein und ist anschlussfähig für die leitende Forschungsfrage:

Wie erleben Erwerbstätige der Generation Z die Befriedigung ihrer Bedürfnisse im Homeoffice im Vergleich zum Arbeiten im Büro?

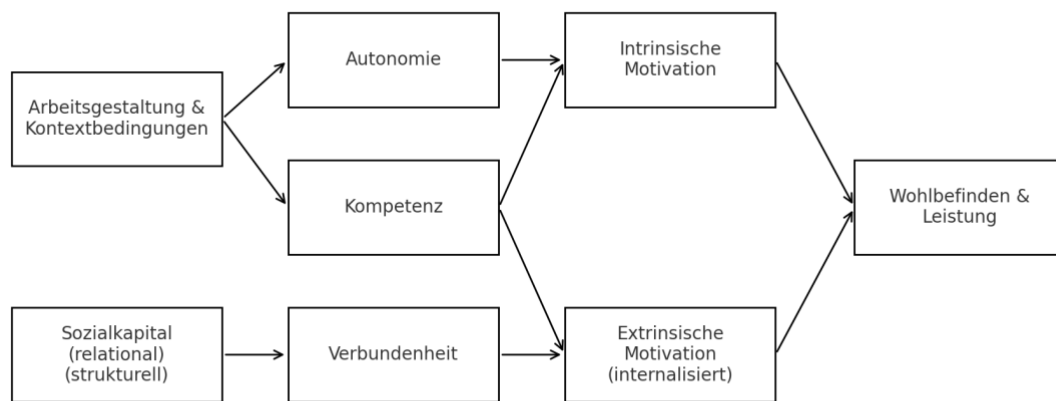


Abbildung 8: Theoretischer Rahmen dieser Studie

7 Methodik

Um die Forschungsfrage dieser Masterarbeit zu beantworten, wurde ein qualitativer Forschungsansatz verwendet. Qualitative Methoden eignen sich insbesondere zur Analyse und Interpretation sozialer Phänomene, wobei die forschende Person aktiv in den Erhebungsprozess eingebunden ist. Im Zentrum stehen dabei meist kleinere, spezifische Zielgruppen in ihrem natürlichen Lebensumfeld. Die erhobenen Daten sind kontextgebunden und werden unter Berücksichtigung ihrer subjektiven Bedeutung interpretiert (Zikmund & Babin, 2012). Ziel qualitativer Forschung ist es, ein tieferes Verständnis für Zusammenhänge oder Strukturen zu entwickeln. Dabei rückt das individuelle Erleben und die Perspektive der Beteiligten in den Fokus (Freigang, 2021, S. 150). Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden leitfadengestützte, halbstandardisierte Interviews geführt. Diese Form liegt zwischen standardisierten und nichtstandardisierten Verfahren. Dabei verbindet diese Form regelgeleitete Gesprächsführung mit möglichst natürlicher Kommunikation (Loosen, 2014). Der Leitfaden legt Themen und Frageinhalte fest, erlaubt jedoch flexible Anschlussfragen und eine variierende Reihenfolge. Dadurch werden Vergleichbarkeit und Reichhaltigkeit der Antworten gleichermaßen erhöht. Die im Leitfaden formulierten Fragen sind theoretisch hergeleitet und auf die Forschungsfrage ausgerichtet. Die interviewende Person übernimmt dabei eine aktive, strukturierende Rolle und trägt zur Gesprächskonstruktion bei, ohne den natürlichen Gesprächsfluss zu unterbinden (ebd.).

7.1 Auswahl der Interviewpartner:innen

Die Stichprobe umfasste sechs Personen, darunter vier Männer und zwei Frauen.

Einschlusskriterien waren mindestens ein halbes Jahr Berufserfahrung sowie die Bedingung, dass alle in ihrem aktuellen Job regelmäßig von zu Hause aus arbeiteten. Zusätzlich mussten sie in Deutschland angestellt sein. Personen, die eines der Kriterien nicht erfüllten, wurden ausgeschlossen. Die Eignung wurde im Vorfeld durch eine kurze Abfrage der relevanten Merkmale geprüft. Anschließend wurde die finale Gruppe so zusammengesetzt, dass unter den sechs Befragten jeweils mindestens zwei Männer und zwei Frauen vertreten waren und zugleich eine begrenzte Heterogenität hinsichtlich Position und Tätigkeitsfeld gegeben war, ohne die Vergleichbarkeit zu beeinträchtigen. Die Teilnahme war freiwillig und alle befragten Personen wurden vorab über den Ablauf und Datenschutz informiert. Anzumerken ist, dass sie alle bei unterschiedlichen Unternehmen tätig waren. Zur Wahrung der Anonymität wurden die Unternehmen nicht näher erläutert. Für die weitere Auswertung wurden die Interviews vollständig transkribiert.

7.2 Ablauf der Interviews

Die Interviews wurden per Videokonferenz über die Plattform „Zoom“ durchgeführt und zeitgleich aufgezeichnet. Der semistrukturierte Interviewleitfaden gliederte sich in drei Teile und war so aufgebaut, dass auf einleitende Fragen zur Person und zum Thema der Hauptteil folgte und das Gespräch mit abschließenden Fragen endete. Zu Beginn wurde zum Gesprächseinstieg nach dem allgemeinen Arbeitskontext gefragt, wie beispielsweise nach der Teamgröße, den Verantwortlichkeiten sowie dem aktuellen Arbeitsmodell. Daran schlossen sich die beiden Hauptteile zu Büro und Homeoffice als getrennte Settings an. An beiden Arbeitsorten wurde auf dieselben Dimensionen eingegangen, darunter das Empfinden von Autonomie, Kompetenz, Feedback und Verbundenheit. Speziell im Homeoffice wurden zusätzlich Fragen gestellt zu formalen Regeln und sozialen Normen. Den Abschluss bildete ein vergleichender Block mit Fragen zur Motivation in beiden Settings, zum idealen Wochen-Setup, zu möglichen organisationalen Maßnahmen sowie einer offenen Schlussfrage.

7.3 Auswertung

Die qualitative Inhaltsanalyse ist für die Auswertung der aufgezeichneten Einzelfälle besonders geeignet, weil sie darauf abzielt, die gesamte Komplexität des Untersuchungsgegenstands abzubilden (Mayring, 2022, S. 19). Die Methode bietet einen strukturierten Zugang zur Aufarbeitung qualitativer Daten, indem sie die in den Interviews gewonnenen Inhalte in quantifizierbare Beschreibungen überführt. Mayring betont, dass bei dieser Methode der Kommunikationsprozess selbst berücksichtigt und das Material stets im jeweiligen Kontext interpretiert werden muss. Zugleich fordert er ein systematisches, regelgeleitetes Vorgehen (ebd., S. 50). Trotz ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Untersuchungsgegenstände hat sich die Inhaltsanalyse an feste Regeln zu orientieren. Daher muss jedes Projekt einem vorab festgelegten Ablauf folgen, in dem alle Analyseschritte klar definiert und mit konkreten Regeln verknüpft sind (ebd.). Ein Ablaufschema schafft intersubjektive Vergleichbarkeit und macht den Prozess für Dritte nachvollziehbar (ebd., S. 13). Man bestimmt zuerst das Material, untersucht die Entstehungsbedingungen und beschreibt die formalen Merkmale. Danach schärft man die analytische Ausrichtung und differenziert die Fragestellung (ebd., S. 53).

Gestützt auf das Ablaufmodell nach Mayring wurde ein speziell angepasstes Auswertungsschema entwickelt, das den Analyseprozess dieser Studie steuert (ebd., S. 97).

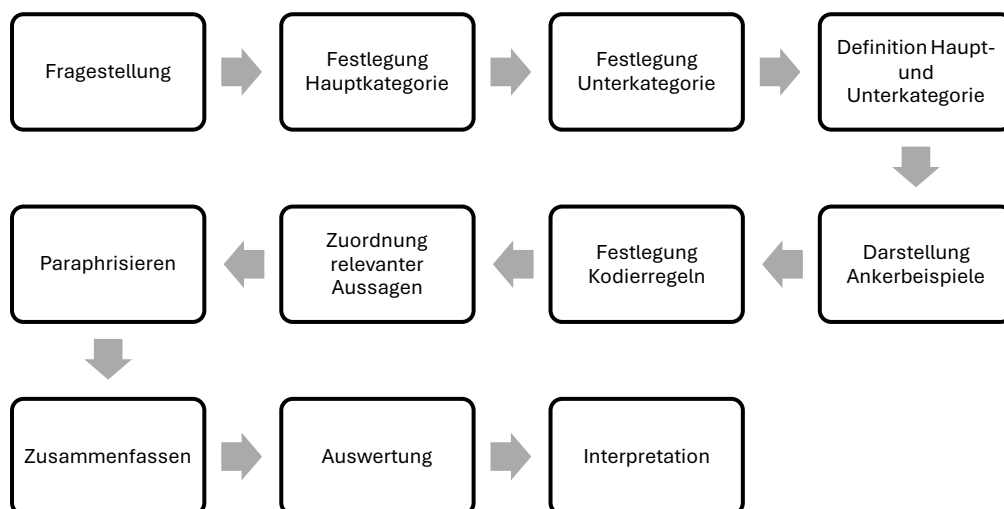


Abbildung 9: Eigene Darstellung der Inhaltsanalyse

Im Einklang mit Mayrings Ansatz wird in dieser Studie ein Kategorienschema als zentrales Werkzeug entwickelt, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu sichern und damit die Verlässlichkeit der Textanalyse zu erhöhen (ebd., S. 51). Die Kategorienbildung verfolgt das Ziel, das Interviewmaterial in solche Aspekte zu strukturieren, die im Hinblick auf die Forschungsfrage besonders relevant sind. Zur Kategorienbildung stehen ein induktiver und ein deduktiver Ansatz zur Verfügung. Induktiv werden Kategorien aus den Daten entwickelt, deduktiv theoriegestützt vorab definiert (ebd.). Da bereits zentrale Bedürfnisse aus der Literatur herausgearbeitet wurden, wird hier das deduktive Verfahren genutzt. Sinnvoll ist ein deduktiver Ansatz mit dem primären Ziel, eine vorhandene Theorie unter veränderten Bedingungen zu überprüfen, was in dieser Studie der Fall ist (Elo & Kyngäs, 2008). Dabei erfolgt die Bildung der Kategorien vor der ersten Betrachtung des Datenmaterials (Kuckartz, 2018, S. 64). Diese Arbeit stützt sich dabei auf die Forschungsfrage und den Interviewleitfaden. Weichen Kategorien vom Datenmaterial ab, werden sie entsprechend überprüft und angepasst (Mayring, 2022, S. 98). Zur Strukturierung werden Haupt- und Unterkategorien festgelegt (Kuckartz, 2018, S. 38).

Für diese Arbeit wurden die drei Grundbedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie als Hauptkategorien gewählt:

- Autonomie
- Kompetenz
- Verbundenheit

Die Hauptkategorien lassen sich in mehrere Unterkategorien unterteilen, die das Arbeiten im Büro und im Homeoffice abbilden (ebd.).

8 Analyse

In diesem Kapitel werden die Resultate der durchgeführten sechs Interviews dargestellt. Die Gruppe der Befragten setzt sich aus zwei weiblichen und vier männlichen Personen zusammen. Nachfolgend ein kleiner Überblick:

	Geschlecht	Alter	Branche	Arbeitserfahrung im aktuellen Job
T1	w	29	Projektmanagement	1 Jahr
T2	m	28	Medizinische Forschung	7 Monate
T3	w	27	Projektmanagement	3 Jahre
T4	m	26	Beratung	2 Jahre
T5	m	26	Produktmanager	6,5 Monate
T6	m	26	Beratung	6 Monate

Tabelle 2: Übersicht der Befragten

Im nächsten Kapitel erfolgt die Analyse des Materials in zwei Stufen. Zunächst, in der fallbasierten Zusammenfassung, stehen die einzelnen Interviews getrennt im Vordergrund. Dabei wird eine Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte der Interviews präsentiert. Anschließend erfolgt die kategoriebasierte Zusammenfassung. Dabei werden die drei Hauptkategorien Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit genauer betrachtet (Kuckartz & Rädiker, 2022).

8.1 Fallbasierte Zusammenfassung

Interviewzusammenfassung 1

Die Befragte T1 arbeitet seit einem Jahr für eine Marketingagentur als Projektmanagerin. Sie verantwortet die Projekte eines Bereichs gemeinsam mit zwei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Ihr Arbeitsmodell umfasst eine Vier-Tage-Woche. Davon sind zwei Office-Tage mit einem festen Teamtag am Dienstag. Dazu hat sie Kernarbeitszeiten und Gleitzeit. Feste Pausen sind nicht vorgesehen: „Manchmal gibt es auch keine Pausen.“ (Transkript 1). Im Büro schätzt sie kurze Abstimmungen, spontanen Austausch und das „Team-Bonding“. Zudem bekommt sie Gespräche von anderen Mitarbeitenden mit, die für Projekte hilfreich sein können. Gleichzeitig empfindet sie das Großraumbüro als ablenkend

und würde bei stressigen Phasen „lieber zu Hause sitzen und die Sache in Ruhe abarbeiten“. (Transkript 1).

Zu Hause arbeitet sie nach eigener Aussage effizienter und fokussierter: „Ich bin produktiver zu Hause.“ (Transkript 1). Das liegt vor allem an der Zeit, die sie sich flexibler einteilen kann. Feedback kommt im Homeoffice ähnlich schnell, da ihre direkte Führungskraft im Ausland sitzt und ausschließlich aus dem Homeoffice arbeitet. Unternehmensweit gelten eine Kamerapflicht und Kernzeiten. Schnelle Reaktionen werden erwartet und vieles basiert auf unausgesprochenen Teamnormen, die sie teils hinterfragt, aber akzeptiert. Deutlich demotivierend wirkt der tägliche Arbeitsweg von insgesamt etwa 1,5-2 Stunden pro Bürotag bei einem Arbeitspensum von 9 Stunden. Auch hat sie zu Hause eine bessere technische Ausstattung, da im Büro das „First-Come-First-Serve“-Prinzip gilt und nicht alle Arbeitsplätze gleich ausgestattet sind. Auch dass sie im Homeoffice in der Mittagspause kochen kann, hebt sie positiv hervor, da es Geld spart. Teamevents erachtet sie als wichtiger für die Zugehörigkeit als häufige Präsenztage. Ihr ideales Wochen-Setup: „Einmal die Woche Office würde mir absolut reichen.“ (Transkript 1). Zugleich verweist sie darauf, dass es nicht allgemeingültig ist und in anderen Branchen mehr Büropräsenz vorteilhaft sein kann. Resümierend schätzt die Befragte Flexibilität, Effizienz und Work-Life-Balance im Homeoffice höher als die sozialen Vorteile des Büros. Den verpflichtenden zweiten Office-Tag findet sie unnötig. Sie bevorzugt eine bedarfsorientierte Präsenz, etwa für Team-Events oder vor wichtigen Terminen.

Interviewzusammenfassung 2

Der Befragte T2 ist seit April 2024 als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig und arbeitet in einem Konsortium von rund 20 Personen. Am Standort arbeitet er in einem kleinen Kernteam von drei Leuten. Er managt ein eigenes Projekt, erledigt Forschung und Präsentationen sowie Datenerhebung und -auswertung. Er ist sehr flexibel in Bezug auf den Arbeitsplatz. Aktuell arbeitet er zweimal die Woche von zu Hause aus und dreimal die Woche geht er ins Büro. Die Vorgesetzte wünscht sich zwar viel Präsenz, aber die Aufteilung bleibt ihm überlassen. Im Büro kann er Beginn, Pausen und Dauer weitgehend selbst bestimmen. Er arbeitet innerhalb eines vorgegebenen Rahmens weitestgehend eigenständig. Dort gelingen ihm Organisation, Telefonate, das Abarbeiten von To-dos und das Verstehen komplexerer Inhalte besonders gut, auch weil er Mitarbeitende schnell um Rat fragen kann. Ein zweiwöchentliches persönliches Feedback mit der Vorgesetzten empfindet er als angenehm und konstruktiv. Eine starke

Teamzugehörigkeit im engeren Sinn erlebt er am Standort nicht, dennoch ist es „nett, Leute um sich zu haben“. (Transkript 2). Zu Hause ist er noch freier in der Zeiteinteilung und ist vor allem beim Schreiben und beim Strukturieren seiner Arbeit effizient. Aber er lässt sich dort leichter ablenken, betont aber, dass er bei Bedarf an einer Sache dranbleiben kann. Das Feedback im Homeoffice findet seltener statt und wirkt weniger konstruktiv für ihn als im persönlichen Austausch. Zu den formalen Regeln zählt nur die Erreichbarkeit. Zu seiner Motivation tragen im Homeoffice die eingesparte Pendelzeit und die leichtere Integration von Alltagsaufgaben und Sport bei, während vor Ort im Büro fachlicher Austausch und die bessere Einbindung ins Team die Motivation stärken. Insgesamt fühlt er sich an einem durchschnittlichen Tag etwas motivierter im Homeoffice. Als ideale Aufteilung zum Arbeiten nennt er zwei Homeoffice-Tage und drei Bürotage.

Interviewzusammenfassung 3

Die Befragte T3 arbeitet seit zweieinhalb Jahren mit 1000 Mitarbeitenden bei einer großen Unternehmensberatung. Nach einem ersten Projekt im Projektmanagementbüro, in dem sie ein vierköpfiges Offshore-Team in Indien führte, ist sie nun im Kommunikationsteam tätig. In diesem zweiten Projekt organisiert sie den Umzug einer zugekauften Firma ins bestehende Büro. Ihr Arbeitsmodell besteht meistens aus zwei Tagen im Büro und drei Tagen im Homeoffice. Im Büro erlebt sie mehr „Drive“, schnellere Klärungen und eine steile Lernkurve durch unmittelbare Rückfragen: „Man wird von der Produktivität der anderen mitgerissen“ (Transkript 3).

Insgesamt ist sie dort oft fokussierter und „schneller drin“. Sie betont, dass im Unternehmen die Feedback-Kultur sehr stark ist. Es findet regelmäßig statt, bei ihr auch mal beim Kaffee. Zugehörigkeit empfindet sie „zu 100 %“. Das Unternehmen ist stark netzwerkorientiert und legt Wert auf verschiedene Rituale wie ein zweiwöchentliches gemeinsames Mittagessen, Abteilungsstammtische, Karaoke, Sommerfeste oder das Grillen auf der Dachterrasse. Zu Hause schätzt sie die hohe Flexibilität. Besonders bei verantwortungsvollen Calls und Präsentationen fühlt sie sich im Homeoffice wohler. Die Kommunikation läuft auch daheim intensiv über Chat und kurzen Calls. Mit dem indischen Team stärkt ein monatlicher virtueller Coffee-Break die Verbundenheit. Formale Regeln gibt es kaum. Kamera-Pflichten und Reaktionszeiten sind teamabhängig. Vertrauen und Qualitätsanspruch prägen hingegen die Normen. Bei den Rahmenbedingungen punktet das Büro mit besserer Technik sowie gelegentlich kostenlosem Mittagessen. Dagegen sprechen für sie die höheren Essenskosten.

Homeoffice spart Pendelzeit und erlaubt das Kochen zu Hause. Die Produktivität variiert je nach Projektkontext. Insgesamt beschreibt sie ihre Motivation als „fifty-fifty“ zwischen Homeoffice und Büro. Ideal wären drei Arbeitstage im Homeoffice und zwei im Büro.

Interviewzusammenfassung 4

Der Befragte T4 ist seit zweieinhalb Jahren als Consultant bei einer Beratungsfirma tätig, die Banken betreut. An seinem Standort sind ca. 100 Mitarbeitende beschäftigt. Er arbeitet an der Schnittstelle zwischen Fachbereich und IT. T4 ist überwiegend im Homeoffice, da er nur anlassbezogen ins Firmenbüro geht. Etwa alle zwei bis drei Wochen ist er für mehrtägige Kundentermine auf Geschäftsreise. Arbeitszeiten kann er meistens frei wählen, in der Regel ab 9 Uhr. Mittags orientiert sich T4 vor Ort an gemeinsamen Essenszeiten mit den Mitarbeitenden. Im Büro arbeitet er sehr diszipliniert und nutzt spontane Begegnungen wie bei der Kaffeemaschine oder Wege zu Meetingräumen für lockeren Austausch. Im Büro gelingen ihm besonders gut Aufgaben, zu denen er sich sonst schwer motivieren kann. Prokrastinieren kann er dabei im Büro gut umgehen. Formelles Feedback im Büro findet kaum statt. Zu Hause ist der Befragte deutlich flexibler in Reihenfolge und Takt der Aufgaben. Er sortiert Aufgaben effizienter und kann bei Ermüdung gegensteuern, sodass auch noch abends komplexe Aufgaben gelingen: „Im Homeoffice ist es so, dass ich, wenn ich merke, ich bin unkonzentriert, eine entsprechende Maßnahme einleite und dann auch um 16, 17, 18 Uhr schwere Aufgaben lösen kann, weil ich zu Hause gegensteuern kann und mich dafür erholen kann.“ (Transkript 4).

Kommuniziert sind Kernarbeitszeiten und eine Kamerapflicht für das Arbeiten im Homeoffice. Zudem besteht die unausgesprochene Norm schneller Reaktionszeiten. Das empfindet er nicht als belastend, da er auch spätabends zügig antwortet. Motivationsseitig überwiegt bei T4 klar das Homeoffice. Vorbereitung und Pendelzeit für Büro-Tage empfindet er als großen Zeitaufwand. Auch hat er sich zu Hause ein perfektes Homeoffice-Setup konstruiert. Er merkt aber auch an, dass er die optimalen Bedingungen in Form von Räumlichkeit und Technik zu Hause geschaffen hat und dass dies einen großen Einfluss darauf hat. Ideal wären für ihn ein bis zwei gemeinsame Bürotage pro Woche mit dem gesamten Team. Insgesamt fühlt der Befragte sich aber im Homeoffice produktiver und motivierter: „Das Einzige, was im Office auf jeden Fall besser ist, sind diese Aufgaben, vor denen ich gerne prokrastiniere. Da gehe ich sehr gern ins Office, weil ich weiß, dass ich diese

Art von Aufgabe schaffe. Aber abgesehen davon gewinnt im Vergleich das Homeoffice für mich eigentlich immer, hauptsächlich aus Effizienzgründen.“ (Transkript 4).

Interviewzusammenfassung 5

Der Befragte T5 ist Maschinenbauingenieur und seit April dieses Jahres als Produktmanager für Softwareprodukte in einem Industrieunternehmen tätig. An seinem Standort hat er ca. 120 Mitarbeitende und sein Team besteht aus sieben Leuten. Aktuell arbeitet er zwei Tage im Homeoffice und drei Tage im Büro. Arbeitszeiten sind an eine Sollpräsenz von 9–15 Uhr gekoppelt mit ansonsten hoher Flexibilität. Pausen sind wegen kurzer Mensa-Öffnungszeiten indirekt festgelegt. Im Büro schätzt er den schnellen Austausch mit anderen Abteilungen. Die Qualität und Effizienz beim Arbeiten im Büro sind wegen des PC-Fokus und der standortübergreifenden Zusammenarbeit jedoch ähnlich wie zu Hause. Wöchentliches Feedback mit der Führungskraft ist vorgesehen, wenn es klappt, im Büro. Aber das Feedback ist online gleichwertig oder besser, solange Vertraulichkeit gegeben ist: „Es ist nicht unbedingt besser im Büro. Am besten ist es, wenn beide zu Hause sitzen.“ (Transkript 5).

Soziale Rituale gibt es kaum, da das kleine Team selten vollständig am Standort ist. Im Homeoffice arbeitet T5 sehr frei, startet oft früher und hat weniger Unterbrechungen. In Meetings, bei denen er von zu Hause aus teilnimmt, fühlt er sich wohler. Trotz tendenziell mehr Ablenkung fühlt er sich durch die Freiheit häufig produktiv. Aufgabenbearbeitung und Skill-Einsatz entsprechen weitgehend dem Büro. Soziale Nähe wird im Homeoffice durch spontane Online-Interaktionen und kurze Gespräche gepflegt. Dabei spürt er kein Gefühl von Isolation. Informelle Normen sind sehr locker ausgelegt, formale Regeln wie eine Kamera-Pflicht bestehen nicht. Wenn es um die Motivation geht, sieht er Büro und Homeoffice auf Augenhöhe. Für das Büro sprechen größere Schreibtische, Screens und durchgängig stabiles Internet sowie auch der Kontakt zu den Mitarbeitenden. Das Homeoffice ermöglicht mehr Freizeit, wie die Ausübung von Sport. Pendeln ist für ihn persönlich kein Thema. Er wünscht sich vor allem einen gemeinsamen Tag, bei dem auch die Mitarbeitenden im Büro sind.

Interviewzusammenfassung 6

Der Befragte T6 arbeitet seit sechs Monaten als Praktikant im Corporate-Finance-Bereich einer Privatbank, wobei an seinem Standort 1000 Leute arbeiten und sein Team aus fünf Leuten besteht. Aktuell ist er vier Tage im Büro und ein Tag im Homeoffice. Er startet im Büro spätestens um 08:45 Uhr wegen des täglichen Morgenmeetings um 9 Uhr mit seinem

Team. Die Reihenfolge der Aufgaben ergibt sich klar aus Mandats- und Terminlage. Die Mittagspause ist meist auf 11:30 Uhr festgelegt, um lange Wartezeiten in der Kantine zu vermeiden. Insgesamt ist der Tag stark strukturiert und an der Führungskraft orientiert. Im Büro gelingen T6 die strukturierte Abarbeitung, Zeitmanagement und präzise Umsetzung gut. Feedback erfolgt überwiegend anlassbezogen bei Fehlern, sowohl im Büro als auch im Homeoffice. Zugehörigkeit entsteht vor allem über gemeinsames Mittagessen, Kaffee und Konferenzen. Im Homeoffice ist er zeitlich deutlich flexibler, da er sich die Pausen und auch die Arbeitsorganisation besser einteilen kann. Technische Setup-Nachteile, die im Homeoffice bestanden, sind behoben, wodurch keine Unterschiede in der Produktivität mehr bestehen. Formale Regeln für das Homeoffice gibt es kaum in den Unternehmen, denn die Kamerapflicht ist abhängig von den Vorgesetzten. Zu Hause ist die Ablenkungsgefahr höher für ihn und im Büro steigern die sozialen Kontakte leicht die Motivation. Auf der anderen Seite kostet Pendeln zur Arbeit viel Zeit. Homeoffice erhöht folglich die wahrgenommene Lebensqualität, da mehr Zeit für Sport und Erledigungen gegeben ist. Kosten spielen für den Befragten kaum eine Rolle, da die Kantine günstig und der Kaffee gratis ist. Die Spritkosten für den Weg zur Arbeit hält er noch für vertretbar. Insgesamt fühlt er sich an beiden Arbeitsorten ähnlich motiviert. Ideal wäre für ihn die Aufteilung Montag und Freitag im Homeoffice und Dienstag bis Donnerstag im Büro. Dabei ist jedoch die Voraussetzung, dass auch die Teammitglieder vor Ort sind.

8.2 Kategoriebasierte Zusammenfassung

Bei der ersten Hauptkategorie **Autonomie** werden alle Interviewaussagen berücksichtigt, die ein autonomes Verhalten beschreiben.

- Unterkategorie „Büro“:

Alle Befragten haben keinen festen Arbeitsbeginn im Büro. Die meisten haben Kernarbeitszeiten oder ein tägliches Morgenmeeting. Hervorzuheben ist, dass bei T1 das First-Come-First-Serve-Prinzip im Büro herrscht, da nicht jeder Platz mit der gleichen Technik ausgestattet ist. Bei T3 muss man sich für das Büro vorher online einen Platz reservieren. Nur T2 hat sehr flexible Arbeitszeiten und kann diese in den meisten Fällen frei entscheiden. Die Mittagspause koordinieren viele Befragte mit den Mitarbeitenden, aber T5 und T6 sind durch die Wartezeiten und die kurzen Öffnungszeiten der Kantine eingeschränkt:

„Allerdings ist bei uns die Mensa nur relativ kurz geöffnet, weswegen die Pausen indirekt strikt vorgegeben sind. Wir gehen dann immer zur gleichen Zeit in die Mensa.“ (Transkript 5).

Beim Vorgehen der Abarbeitung von Arbeitsaufgaben sind T1, T2, T3, T4 und T5 frei. Nur T6 hat wenig Spielraum.

- *Unterkategorie „Homeoffice“:*

Im Homeoffice zeigt sich eine sehr große Flexibilität in der Zeiteinteilung. Alle Befragten können frei entscheiden, wann sie im Homeoffice zu arbeiten anfangen. Die Zeit für die Mittagspause kann frei gelegt werden, da keine Abhängigkeit von Mitarbeitenden oder der Mensa besteht. T1 betont zusätzlich den subjektiven Effizienzgewinn:

„Also ich habe das Gefühl, zu Hause arbeite ist viel effizienter. Also wenn man ehrlich ist, macht man natürlich auch zu Hause einfach so Sachen wie Haushalt. Und dann weiß man irgendwie, man hat jetzt, keine Ahnung, eine Stunde bis zum nächsten Meeting. Wenn man davon dann eine halbe Stunde Haushalt macht, dann macht man halt seine Aufgaben effizient. Dann, in der anderen halben Stunde, wenn es halt was gibt, was in der Zeit noch gemacht werden muss. Ja, meine Zeit ist auch beeinflussbar dadurch, dass ich natürlich anfangen kann, wenn ich möchte. Also wenn ich jetzt zum Beispiel, länger schlafen kann. Es beobachtet dich halt niemand die ganze Zeit, dadurch kannst du halt einfach insgesamt die Zeit effizienter nutzen.“ (Transkript 1).

Auch bei T4 zeigt sich, wie diese Autonomie vor allem in der Praxis genutzt wird:

„Wenn ich im Homeoffice bin, mache ich zum Beispiel um 18:00 Uhr Feierabend, weil ich um 18:00 Uhr merke, ich bin unkonzentriert. Ich mache andere Sachen und setze mich um 20:00 Uhr noch mal für ein, zwei Stunden hin.“ (Transkript 4).

Grenzen der Autonomie ergeben sich vor allem durch die ersten Termine morgens, die den spätesten Arbeitsbeginn markieren (T2 & T6), sicherheitsrelevante Auflagen (T5) oder formale Regeln wie die Kamerapflicht (T1 & T4). T2, T3, T5 und T6 haben meistens auch die Kamera an in Meetings, was jedoch auf unausgesprochenen Normen basiert.

Die zweite Hauptkategorie **Kompetenz** beinhaltet alle Interviewaussagen, die ein kompetentes Verhalten berücksichtigen. Die Kompetenz der Befragten zeigt sich vor allem darin, dass sie ihre fachlichen und sozialen Fähigkeiten gezielt einbringen können

- *Unterkategorie „Büro“:*

T1 kann ihre soziale und kommunikative Stärke gut nutzen, indem sie viel im Austausch mit Mitarbeitenden ist. Die Gespräche im Büro können auf zusätzliche, für Projekte relevante Themen aufmerksam machen. T2 kann seine Stärke, das resiliente Abarbeiten von Aufgaben, im Büro nicht optimal ausüben:

„Also ich kann schon auch da irgendwie Gas geben und auf mein Ziel hinarbeiten, aber es gibt dann irgendwann einen Zeitpunkt, wo ich dann keinen Bock mehr habe.“ (Transkript 2).

T3 betont, dass sie im Büro ihre Kommunikations- und Teamfähigkeit besonders gut einsetzen kann. Die gemeinsamen Office-Tage führen dabei zu einer steilen Lernkurve. T4 und T6 bringen im Büro vor allem soziale Kompetenzen ein. T5 kann seine technischen Fähigkeiten im Büro punktuell einbringen:

„Er ist nicht federführend, also kein Hauptteil meiner Arbeit, aber ich kann immer mal wieder Stichpunkte setzen oder so ein Ausrufezeichen.“ (Transkript 5).

- *Unterkategorie „Homeoffice“:*

Im Homeoffice können die Befragten ihre fachlichen Stärken vor allem bei Aufgaben einbringen, die viel Konzentration und Eigensteuerung erfordern. T1, T2, T3 und T4 berichten, dass ihnen längere, komplexe oder verantwortungsvolle Aufgaben zu Hause besser gelingen als im Büro. T1 und T4 betonen hierbei die Konzentration, die im Homeoffice stabiler ist. T2 hebt hervor, dass er im Homeoffice seine Resilienz und seine damit verbundene Fähigkeit zum Schreiben besonders gut nutzen kann. T3 fühlt sich bei verantwortungsvollen Online-Meetings und Präsentationen zu Hause sicherer und kann ihre Kommunikationsstärke auch zu Hause gut einbringen. T5 und T6 beschreiben, dass sie ihre fachlichen Kompetenzen im Homeoffice grundsätzlich ähnlich einbringen können wie im Büro:

„Da ich als Praktikant eh nie persönlichen Kundenkontakt habe, sondern eigentlich immer übers Telefon, macht das auf der Ebene, was das Kerngeschäft angeht, keinen Unterschied.“ (Transkript 6).

Grenzen der Kompetenzentfaltung im Homeoffice zeigen sich vor allem dort, wo Stärken im Bereich der sozialen Interaktionen liegen. T4 kann seine soziale Kompetenz im Homeoffice kaum nutzen:

„Puh... Ich würde sagen, eigentlich so gut wie gar nicht. Wenn ich im Homeoffice mit anderen Leuten rede, dann immer nur terminbezogen, niemals belanglos kurz freizeittechnisch an der Kaffeemaschine. Der Skill geht im Homeoffice komplett unter.“
(Transkript 4).

Auch für T1 und T3 entstehen bestimmte Lerngelegenheiten und informelle Gespräche, durch die sie weitere Themen aufgreifen und sich fachlich entwickeln können, eher im Büro.

Bei der dritten Hauptkategorie **Verbundenheit** werden alle Interviewaussagen berücksichtigt, die Gefühle von Verbundenheit beschreiben.

- *Unterkategorie „Büro“:*

Im Büro zeigt sich Verbundenheit vor allem durch die gemeinsame Präsenz, Gespräche und wiederkehrende gemeinsame Aktivitäten. Dabei erleben alle Befragten im Büro grundsätzlich Verbundenheit. Für T1, T3, T4 und T6 sind Smalltalk und gemeinsame Mittagspausen zentral, um eine persönliche Verbindung zum Team aufzubauen. T3 und T6 berichten von Zugehörigkeitsgefühl durch regelmäßige gemeinsame Mittagessen oder auch organisierte Events wie beispielsweise Konferenzen. T2 und T5 nehmen das Büro zwar als sozialen Ort wahr, aber erleben weniger Verbundenheit, da in beiden Fällen überwiegend an eigenen Themen gearbeitet wird oder auch selten das komplette Team anwesend ist:

„Unser Team ist relativ klein und selten vollständig an meinem Arbeitsort vorhanden, weswegen es keine ausgeprägten sozialen Dynamiken innerhalb des Teams im Büro gibt.“
(Transkript 5).

T4 hebt die kurzen Gespräche auf dem gemeinsamen Weg zu Terminen oder nach Besprechungen hervor, die sich über den Tag hinweg summieren.

- *Unterkategorie „Homeoffice“:*

Im Homeoffice wird Verbundenheit vor allem durch digitale Kommunikation sichergestellt. Alle Befragten haben regelmäßige Online-Meetings oder chatten mit den Mitarbeitenden, sodass eine Teamzugehörigkeit bestehen bleibt. T1 berichtet, dass sie sich aktuell sehr viel im Austausch mit dem Team befindet und trotz Homeoffice eine deutliche Teamzugehörigkeit spürt. Für T2 sind die Online-Meetings essenziell:

„Ohne meine Online-Meetings hätte ich das nicht. Dann würde ich mich relativ schnell allein fühlen, also wenn ich nur Homeoffice ohne Meetings machen würde. Ich hätte quasi keine sozialen Kontakte, was eigentlich logisch ist.“ (Transkript 2).

T3 fühlt sich durch das virtuelle monatliche Format „Coffee Break“ mit dem Offshore-Team verbunden. Dabei wird „Nähe trotz Distanz“ (T3) geschaffen. T5 und T6 erleben ebenfalls sozialen Kontakt im Homeoffice über kurze Chats und Online-Meetings.

Grenzen der Verbundenheit im Homeoffice zeigen sich bei den Befragten, für die spontane Begegnungen und Smalltalk wichtig sind wie bei T4:

„Aber klar, ich rede in Online-Meeting mit Mitarbeitenden weniger über belangloses Zeug als im Büro. Das lockere quatschen fehlt schon ein bisschen, aber ist jetzt nichts, was mich beschäftigt oder runterzieht.“ (Transkript 4).

9 Diskussion

Im Folgenden wird die Befriedigung der Bedürfnisse im Büro und im Homeoffice miteinander verglichen. Das Kapitel geht der Frage nach, welche Bedürfnisse der Generation Z maßgeblich sind für ihre Motivation, im Büro und im Homeoffice zu arbeiten.

Autonomie

Autonomie beschreibt das Gefühl, das eigene Verhalten und dessen Konsequenzen selbst zu steuern. Dazu gehören autonome Regulationsweisen, die Handlungen aus Interesse statt aus Druck begünstigen (Ryan & Deci, 2020). Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten sowohl im Büro als auch im Homeoffice über ein gewisses Maß an Autonomie verfügen, jedoch zeigen sich Unterschiede im Ausmaß. Im Büro ist Autonomie vor allem in den klassischen Strukturen eingebettet. Auch wenn die meisten Befragten aussagen, dass sie keinen festgelegten Arbeitsbeginn haben, geben Kernarbeitszeiten oder die morgendlichen Meetings einen Zeitpunkt vor. Hinzu kommen erschwerte Bedingungen wie das First-Come-First-Serve-Prinzip bei T1 oder die verpflichtende Platzbuchung bei T3, die einen schon vor Arbeitsbeginn in der Autonomie einschränken. Die Mittagspause ist bei den meisten auch nicht frei gestaltbar, da entweder mit den Mitarbeitenden ein Zeitpunkt abgestimmt wird oder die Öffnungszeiten der Kantine Einfluss nehmen. Demgegenüber wird das Homeoffice von allen Befragten deutlich autonomer beschrieben. Auch wenn morgendliche Meetings einen

Rahmen für den Arbeitsbeginn vorgeben, ist beispielsweise der Zeitpunkt der Mittagspause frei wählbar. T1 und T4 betonen nicht nur die Freiheiten, welche man im Homeoffice genießt, sondern auch die optimale Nutzung der Zeit, die durch die Flexibilität zu Hause gegeben ist. Dabei nutzt T1 die Zeit effizienter und kann zwischen den Meetings Haushaltstätigkeiten erledigen. T4 schiebt seine Arbeit bei nachlassender Konzentration auf und setzt die Arbeit abends fort. Im Sinne der SDT kann hier Autonomie als die eigene Steuerung der Arbeitsgestaltung verstanden werden. Wie schon in Kapitel 2 festgehalten, spielt die Bedürfnisbefriedigung von Autonomie eine zentrale Rolle, denn je mehr Autonomie man bei einer Tätigkeit erlebt, desto selbstbestimmter wird die Motivation. Die externe Motivation kann internalisiert werden und im besten Fall in intrinsische Motivation übergehen. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Qualität der Motivation im Homeoffice höher ist. Die zusätzlichen Freiheiten im Homeoffice in Form von flexibleren Zeiteinteilungen und Arbeitsabläufen können die Autonomiebefriedigung positiv beeinflussen. Folglich wird der Prozess der Internalisierung vorangetrieben, wodurch die Motivation nachhaltiger erlebt wird. In Bezug auf die Generation Z zeigt sich ein konsistentes Bild mit den Erwartungen der jungen Arbeitnehmer:innen. Die Befragten nutzen im Homeoffice die Möglichkeit, Arbeits- und Lebensbereiche eigenständig zu koordinieren und bewegen sich gleichzeitig innerhalb klar kommunizierter Rahmenbedingungen wie Kernzeiten und teilweise Kamerapflichten. Zugleich zeigt sich aber auch, dass die zusätzliche Autonomie im Homeoffice auch mit Herausforderungen verbunden ist. Gerade T4 und T5 berichten davon, dass sie ihre Konzentration aktiv steuern und bewusst Gegenmaßnahmen einleiten müssen, wenn Ablenkung oder Erschöpfung zunimmt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Bedingungen im Homeoffice das Autonomiebedürfnis der Generation Z stärker erfüllt als das Arbeiten im Büro.

Kompetenz

Kompetenz wird als die Fähigkeit angesehen, eine Aufgabe effektiv auszuführen oder eine Situation zu bewältigen (Deci & Ryan, 2020). Wie in Kapitel 2 erläutert, ist Kompetenz sowohl für die intrinsische als auch die extrinsische Motivation notwendig. Die Aussagen der Befragten zeigen, dass sowohl im Büro als auch im Homeoffice Kompetenzerleben erlebt wird. Im Büro kommen vor allem soziale Kompetenzen zum Ausdruck. T1 kann ihre kommunikativen Stärken im Büro nutzen. Auch T4 und T6 bringen im Büro soziale Kompetenzen ein, etwa beim Austausch an der Kaffeemaschine, auf dem Weg zu Terminen

oder in Besprechungen. Eine Ausnahme bildet T5, der im Büro seine technischen Fähigkeiten punktuell unter Beweis stellen kann. Gleichzeitig wird im Büro sichtbar, dass nicht jede individuelle Stärke optimal zur Geltung kommt. T2 kann seine Resilienz beim Abarbeiten von Aufgaben im Büro nicht optimal ausnutzen. Im Homeoffice verschieben sich die Ausübungen der Kompetenzen hin zu den fachlichen Stärken. T1, T2, T3 und T4 teilen die Aussage, dass ihnen längere, komplexe oder verantwortungsvolle Aufgaben im Homeoffice besser gelingen. T2 kann seine Resilienz im Homeoffice besser zur Geltung bringen, weil er dort über längere Zeiträume fokussierter arbeiten kann. Die sozialen Kompetenzen, welche im Büro präsent sind, sind im Homeoffice schwer einzubringen. T4 beschreibt, dass seine soziale Kompetenz im Homeoffice kaum zum Tragen kommt, da Gespräche fast nur terminbezogen und zweckorientiert stattfinden. T1 und T3 berichten von ähnlichen Erfahrungen, bei denen informelle Gespräche im Homeoffice deutlich seltener entstehen. Zur Bedürfnisbefriedigung der Kompetenz trägt auch Feedback bei. Über die Interviews hinweg zeigt sich, dass die Unterschiede weniger am Arbeitsort selbst hängen, sondern vielmehr an der Unternehmenskultur und den Führungskräften. Feedback wird im Arbeitsalltag meistens digital vermittelt und das unabhängig davon, ob sie im Büro oder im Homeoffice sitzen. Nur vereinzelte Situationen, wie das zweiwöchentliche persönliche Feedbackgespräch bei T2, werden als qualitativ besser im Büro beschrieben, weil dort nonverbale Signale und die Beziehungsebene stärker ausgeprägt sind. Gleichzeitig betont T5, dass das Feedback online mindestens gleichwertig, zum Teil sogar besser ist, wenn Vertraulichkeit und ungestörte Rahmenbedingungen gegeben sind. Für die Generation Z, die in der Literatur als digital sozialisiert und technikaffin beschrieben wird, legen die Ergebnisse nahe, dass Homeoffice gute Voraussetzungen bietet, um fachliche Kompetenzen wirksam einzusetzen. Zugleich wird deutlich, dass die sozialen Kompetenzen im Homeoffice nicht zur Geltung kommen. Deswegen lässt sich keine Aussage treffen darüber, ob dieses Grundbedürfnis im Homeoffice oder im Büro mehr befriedigt wird.

Verbundenheit

Verbundenheit beschreibt das Bedürfnis nach Beziehungen, das sich auf den Drang nach Schutz und emotionale Zugehörigkeit zu anderen Personen bezieht (Ryan & Deci, 2020). Wie bereits in Kapitel 2 dargestellt, spielt die Verbundenheit für intrinsische Motivation nur eine Nebenrolle, da die intrinsische Motivation nicht zwingend auf soziale Zustimmung angewiesen ist. Bei extrinsischer Motivation hingegen ist die Verbundenheit zentral und trägt

wesentlich zur Entwicklung und Stabilisierung dieser Motivationsform bei. Laut den Befragten entsteht im Büro Verbundenheit überwiegend situativ und beiläufig. Aus Sicht des in Kapitel 3 eingeführten Sozialkapitals stärkt dies vor allem die strukturelle Dimension, weil sich dichte Netzwerke durch Smalltalk im Flur, Begegnungen an der Kaffeemaschine, gemeinsame Mittagessen oder durch informelle Gespräche vor und nach Terminen herausbilden. Kernaussagen, die mit diesen Situationen im Büro in Verbindung gebracht werden, sind dabei „eine Connection zum Team“ (T1) oder „herzlich aufgenommen und unterstützt“ (T3). Zudem wird die relationale Dimension gefördert, da über diese Kontakte Vertrauen, wechselseitige Unterstützung und ein Gefühl der Zugehörigkeit wachsen. Dazu tragen auch unausgesprochene Normen bei, wie die gemeinsame Abstimmung des Mittagessens mit den Mitarbeitenden. Wer sich an solchen Routinen beteiligt, signalisiert Zugehörigkeit und stabilisiert damit das relationale Sozialkapital. Gleichzeitig wird deutlich, dass Verbundenheit im Büro nicht für alle Befragten gleichermaßen ausgeprägt ist. T2 und T5 nehmen das Büro zwar als sozialen Ort wahr, erleben aber weniger Verbundenheit im Team. In beiden Fällen wird stark projektbezogen gearbeitet und da sich das eigene Team selten vollständig versammelt, geht dieses Bedürfnis unter. Insgesamt zeigt sich damit im Büro ein Bild, in dem Verbundenheit vor allem dort stark ausgeprägt ist, wo Teampräsenz und gemeinsame Aktivitäten vorhanden sind. Im Homeoffice verschiebt sich die Art der Verbundenheit deutlich in Richtung digitaler Kommunikation, entweder über Online-Meetings oder Chats. Die meisten Befragten betonen die Relevanz dieses Austausches und fühlen sich dadurch auch mit dem Team verbunden. T2 betont hierbei, dass er ohne diesen Austausch sich „relativ schnell allein“ fühlen würde. Isolationsgefühle oder auch Gefühle, abgehängt zu werden, entstehen bei keinem Befragten. Damit bleibt sowohl der Zugang zu Mitarbeitenden, die strukturelle Dimension, als auch ein Grundmaß an Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung, die relationale Dimension, erhalten. Mit Blick auf die technisch versierte Generation Z liegt es nahe, dass sie Verbundenheit sowohl über physische Präsenz im Büro als auch über digitale Kommunikation im Homeoffice erleben können. Wie in Kapitel 5 dargestellt, legen sie einerseits Wert auf Sinn, Zugehörigkeit und stabile Beziehungen und andererseits sind sie aufgewachsen mit digitalen Kommunikationsformen und mit virtuellen Netzwerken sozialisiert. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass das Bedürfnis nach Verbundenheit sowohl im Büro als auch im Homeoffice erfüllt wird. Im Büro findet die Befriedigung über häufige, informelle Netzwerke statt, wohingegen im Homeoffice der Fokus eher auf regelmäßigen Online-Meetings liegt.

Weitere auffällige Einflussfaktoren

Neben den drei Grundbedürfnissen haben sich noch weitere Einflussfaktoren aufgetan, die die Motivation der Befragten im Büro und im Homeoffice beeinflussen. Ein oft angesprochener Aspekt ist die Zeit zum Pendeln ins Büro. T1 hat an Bürotagen einen täglichen Arbeitsweg von insgesamt 1,5 bis 2 Stunden, welcher sie demotiviert. Durch das Arbeiten im Homeoffice gewinnt sie Zeit, die sie für Erholung oder Alltagsaufgaben nutzen kann. Auch T2, T3, T5 und T6 heben hervor, dass das Arbeiten von zu Hause aus die Integration von Haushaltstätigkeiten und Sport erleichtert. Für T6 lässt sich dabei seine Lebensqualität steigern, wenn er sich das Pendeln an einigen Tagen in der Woche sparen kann. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Relevanz dieses Faktors von der persönlichen Lebenssituation abhängt. Denn für T5 ist das Pendeln zur Arbeit unproblematisch, da er allein und zentral wohnt, aber er verweist auf Mitarbeitende, welche Familie und einen längeren Arbeitsweg haben, für die das ein „großes Thema ist“ (T5).

Auch finanzielle Aspekte spielen eine untergeordnete Rolle und können sowohl für als auch gegen das Homeoffice sprechen. Für T1 und T3 ist es deutlich günstiger im Homeoffice:

„Also Mittagessen koche ich mir halt zu Hause, ist halt viel günstiger als mir jetzt zum Beispiel Essen bei der Arbeit irgendwo zu holen. Das ist auch alles noch mal sehr viel teurer am Ende. Ist OK, aber ist jetzt nicht geil. Also für mich ist auf jeden Fall die Motivation dann zu Hause zu bleiben größer.“ (Transkript 1).

Demgegenüber schildert T6, dass die Kantine seines Unternehmens sehr günstig ist und Kaffee kostenlos angeboten wird. Da er mit dem Auto zur Arbeit fährt, fallen Spritkosten an, die er aber nicht als Last empfindet. Insgesamt werden finanzielle Aspekte wahrgenommen, erscheinen bei den Befragten aber eher weniger als Haupttreiber der Motivation.

Deutlich präsenter ist die räumliche und technische Ausstattung. Hierbei gibt es auch Stimmen, die sowohl für als auch gegen das Homeoffice sprechen. T3 hebt positiv hervor, dass im Büro bessere Monitore, Bürostühle und stabileres Internet zur Verfügung stehen. Bei T5 verhält es sich ähnlich, denn auch er hat einen größeren Schreibtisch und größere Bildschirme. Die zuverlässige technische Infrastruktur im Büro stellt für ihn einen Vorteil dar. Gegenteilige Erfahrungen kommen von T1 und T4. T1 berichtet, dass sie zu Hause eine bessere technische Ausstattung hat als an manchen Arbeitsplätzen im Büro, da bei ihr im Büro

nicht alle Plätze gleich ausgestattet sind. T4 hat sein Homeoffice nach seinen Wünschen perfekt eingerichtet, wobei er ausdrücklich auf sein Privileg aufmerksam macht:

„Wenn jetzt jemand zu Hause nicht den Luxus hat, ein Arbeitszimmer zu haben, sondern den Schreibtisch im Wohnzimmer hat, dann kann das auch ganz anders aussehen. Ich wollte nur noch mal ein bisschen Relation setzen, dass ich da in einer sehr privilegierten Situation bin.“
(Transkript 4)

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass neben den Grundbedürfnissen weitere Rahmenbedingungen die Motivation im Büro und Homeoffice gestalten.

10 Ausblick

10.1 Limitation

Trotz der weitgehenden Beantwortung der Forschungsfrage fand die Forschung unter spezifischen Umständen statt. Es ist möglich, dass sowohl der Ablauf als auch die Resultate dadurch beeinflusst wurden. Folglich werden Einschränkungen erwähnt, um die Transparenz sicherzustellen.

Als Erstes muss die Anzahl von sechs Befragten erwähnt werden. Um aussagekräftigere Ergebnisse zu erzielen, ist es nötig weitere Untersuchungen mit mehr Teilnehmer:innen durchzuführen. Möglicherweise ist eine quantitative Forschung sinnvoll. Dennoch hat diese Arbeit wertvolle Erkenntnisse über die Bedürfnisbefriedigung der Generation Z im Homeoffice geliefert. Darüber hinaus stützen sich die Daten auf Selbstangaben der befragten Personen, sodass die Objektivität der Aussagen nur eingeschränkt gegeben ist. Die Einschätzung von Motivation ist individuell verschieden und könnte durch eigene Werthaltungen mitbestimmt sein. Zudem bildet die Studie eine Momentaufnahme. Einschätzungen können durch aktuelle Ereignisse wie Teamphase, Arbeitslast oder wirtschaftliche Lage beeinflusst sein. Eine längere Nachverfolgung über die Zeit fand nicht statt.

Allgemein sollte noch einmal festgehalten werden, dass qualitative Interviews nie völlig neutral sind. Die interviewende Person beeinflusst die Situation durch die Interaktion, selbst wenn versucht wird, das so gut wie möglich zu vermeiden. In dieser Studie könnte die Verzerrung verstärkt sein, da alle Befragten dem Forschenden direkt oder indirekt bekannt

sind. Mögliche Folgen sind hierbei Befangenheiten, Homogenität der Kontakte und daraus resultierender Stichprobenverzerrung. Eine teils subjektive Auswertung der Ergebnisse meinerseits kann nicht vollständig ausgeschlossen werden.

Abschließend sollte noch die Einteilung der Befragten in die Generation Z Erwähnung finden. In der Literatur wird die Generationseinteilung teils kritisch diskutiert, da sie lediglich generelle Tendenzen abbildet (siehe Kapitel 5.4: Kritische Würdigung der Generationenforschung). Trotz dieses Bewusstseins wurde diese Kategorisierung in dieser Arbeit miteingebunden, weil sich dadurch ein besseres Verständnis bestimmter Altersgruppen gewinnen lässt.

10.2 Zusammenfassung

Diese Masterarbeit hat das Ziel verfolgt, zu analysieren, wie Homeoffice die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse der Generation Z im Vergleich zum Arbeiten im Büro beeinflusst. Als Ausgangspunkt galt die Beobachtung, dass sich seit der Corona-Pandemie das Homeoffice zu einem alternativen und relevanten Arbeitsmodell entwickelt hat. Dabei rückt insbesondere die Generation Z in den Fokus, welche die jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt ausmacht und als die erste vollständig digital sozialisierte Kohorte gilt. Da stellt sich die Frage, inwiefern das Arbeiten im Homeoffice ihre Bedürfnisse und Motivationen nachhaltig unterstützt und welche Rahmenbedingungen Organisationen dafür bereitstellen müssen. Als theoretischer Bezugsrahmen diente die Selbstbestimmungstheorie (SDT) von Deci und Ryan. Bei dieser Theorie ist die Befriedigung der drei Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit zentral für die Motivation. Dazu wurde noch die Theorie des sozialen Kapitals einbezogen, die Sozialkapital als Einflussgröße auf die Verbundenheit betrachtet. Über Netzwerkstrukturen, Vertrauensbeziehungen und geteilte Normen wird greifbar, wie Zugehörigkeit im Büro und im Homeoffice entsteht, gepflegt oder auch behindert wird. Anschließend wurde das Homeoffice näher erläutert, wobei begriffliche Klärungen, ein Überblick über Verbreitung und Entwicklung in Deutschland sowie eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile dieser Arbeitsform dargelegt wurden. Danach wurde die Relevanz der Generation Z herausgearbeitet, bei der unter anderem die Kernmerkmale und die Erwartungen der Generation an den Arbeitgeber aufgegriffen wurden. Diese Komponenten wurden anschließend in einem theoretischen Rahmenmodell zusammengeführt, bei dem die Selbstbestimmungstheorie, das soziale Kapital, das Homeoffice und die Generation Z verbunden wurden. Empirisch basiert die Arbeit auf einer

qualitativen Studie. Es wurden insgesamt sechs Interviews mit Vertreter:innen aus der Generation Z geführt, die sowohl Arbeitserfahrungen im Homeoffice als auch im Büro haben. Die Interviews wurden per Videokonferenz durchgeführt, aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Daraufhin wurden sie mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Das Kategoriensystem wurde deduktiv anhand der drei Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit entwickelt. Die Unterkategorien dafür bildeten das Arbeiten im Büro und im Homeoffice. Die Ergebnisse verdeutlichen zunächst, dass das Homeoffice aus Sicht der Befragten vor allem das Bedürfnis nach Autonomie deutlich stärker befriedigt als das Arbeiten im Büro. Die Autonomie im Büro wird durch klassische Strukturen im Büro mehr eingeschränkt, wie etwa durch Kernarbeitszeiten, morgendliche Meetings, unflexible Mittagspausen oder auch durch Buchungspflicht für einen Arbeitsplatz. Demgegenüber beschreiben die Befragten im Homeoffice eine deutlich größere Autonomiebefriedigung. Sie können die Arbeitszeiten inklusive der Pausen viel flexibler gestalten und auch effizienter privaten Tätigkeiten nachgehen. Beim Bedürfnis nach Kompetenz fallen die Ergebnisse differenzierter aus. Die Befragten schildern sowohl im Büro als auch im Homeoffice Situationen, in denen sie ihre Fähigkeiten kompetent einsetzen können, jedoch auf unterschiedliche Weisen. Im Büro können vor allem soziale und kommunikative Kompetenzen in Erscheinung treten über spontane Abstimmungen, schnelle Rückfragen und informelle Gespräche. Im Homeoffice verschieben sich die Ausübungen der Kompetenzen hin zu den fachlichen Stärken. Komplexere Aufgaben gelingen nach Aussagen mehrerer Befragten zu Hause besser, weil sie dort ungestörter arbeiten können. Durch die flexibleren Pausenlegungen können sie ihr Konzentrationslevel optimal auf die Aufgaben ausrichten. Das Feedback, welches ein zentraler Faktor für das Kompetenzerleben ist, wird überwiegend digital vermittelt, egal ob man sich im Büro oder im Homeoffice befindet. Einzelne situationsbezogene Rückmeldungen werden im persönlichen Kontakt zwar als intensiver beschrieben, jedoch scheint weniger der Arbeitsort als vielmehr die Feedbackkultur und der Führungsstil maßgeblich zu sein. Zum Grundbedürfnis Kompetenz lässt sich abschließend sagen, dass die Befriedigung im Büro und im Homeoffice ähnlich stark ist. Sie tragen zusammen durch unterschiedliche Facetten zur Befriedigung bei. Die Befriedigung des Grundbedürfnisses Verbundenheit gestaltet sich komplex. Im Büro entsteht Verbundenheit nach Aussagen der Befragten vor allem bei lockeren Gesprächen an der Kaffeemaschine, auf dem Weg zu Meetings, bei gemeinsamen Mittagessen oder Teamevents. Einen großen Einfluss hat dabei auch die Teampräsenz im Büro. Denn wer projektbezogen in kleinen Teams arbeitet, keinen oder nur Teile des Teams im Büro antrifft, berichtet von geringerer

Zugehörigkeit trotz Anwesenheit im Büro. Im Homeoffice verlagern sich die Wege der Verbundenheit überwiegend in digitale Kommunikation. Keiner der Befragten berichtet, trotz physischer Distanz zu den Mitarbeitenden, von aufkommenden Isolationsgefühlen. Der regelmäßige Austausch schafft ein Gefühl der Verbundenheit. Insofern lassen sich die Aussagen der Befragten so zusammenfassen, dass die Bedürfnisbefriedigung der Verbundenheit sowohl im Büro als auch im Homeoffice möglich ist.

10.3 Einordnung der Ergebnisse

Insgesamt decken sich die Ergebnisse zur Befriedigung der Bedürfnisse nach Autonomie und Kompetenz größtenteils mit der aktuellen Forschung. In Kapitel 4.5 wurde bereits herausgearbeitet, dass Homeoffice insbesondere die Befriedigung des Grundbedürfnisses nach Autonomie bestärkt. Dies zeigt sich vor allem in erweiterten Wahl- und Entscheidungsspielräumen (Puhakka et al., 2025). Auch bei der Kompetenz stimmen die Ergebnisse überwiegend mit der bisherigen Forschung überein und bestätigen die Annahme, dass klare Aufgaben und die Nutzung eigener Stärken zentral für Kompetenzerleben sind (Kesenheimer et al., 2025; Lacroix et al., 2025). Auffällig sind die Ergebnisse zur Verbundenheit. Dieses Bedürfnis wird im Büro in geringerem Ausmaß befriedigt, als es die aktuelle Forschung erwarten lässt. Ein möglicher Erklärungsansatz könnte in der Sozialisierung der Generation Z liegen. Als vollständig digital sozialisierte Kohorte ist die Generation Z seit der Kindheit mit Internet, Mobiltechnologie und sozialen Netzwerken vertraut (Einramhof-Florian, 2022, S. 39). Dadurch sind sie erprobt in der Online-Kommunikation, sodass das Bedürfnis nach Verbundenheit nicht nur über physischen Kontakt befriedigt werden muss. Im Sinne des verwendeten Konzepts des Sozialkapitals bleiben damit sowohl die strukturelle Dimension (Zugang zu Mitarbeitenden) als auch die relationalen Dimensionen (Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung) des Sozialkapitals digital erhalten. Vor diesem Hintergrund erscheint es plausibel, dass die Befragten Verbundenheit auch im Homeoffice über regelmäßige Online-Meetings und Chats erleben.

10.4 Forschungsausblick

Diese Arbeit hat erste qualitative Einblicke in das Thema Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse im Homeoffice geliefert. Um die gewonnenen Erkenntnisse zu überprüfen und auf einen breiteren Kontext zu übertragen, sollte in Zukunft mit einer größeren Stichprobe gearbeitet werden. Die vorliegende Studie basiert auf sechs Interviews mit

Vertreter:innen der Generation Z. Zukünftige Studien sollten mehr Teilnehmende einbeziehen und unterschiedliche Branchen, Hierarchieebenen sowie Beschäftigungsformen berücksichtigen. Auf dieser Basis könnte ein quantitatives Design sinnvoll sein, womit man differenziertere Aussagen über solche Einflussfaktoren treffen könnte.

Darüber hinaus bietet es sich an, einen Vergleich der Generationen anzustellen. Die vorliegenden Ergebnisse beziehen sich ausschließlich auf die Generation Z. Es bleibt offen, inwiefern die Ergebnisse spezifisch für diese Kohorte sind. Wohlmöglich zeigen sich diese Tendenzen auch bei der Generation Y oder älteren Generationen. Vergleichsstudien könnten klären, ob die Bedürfnisbefriedigung im Homeoffice für die verschiedenen Generationen unterschiedlich ausfällt und welche Rolle dabei Faktoren einnehmen, wie das Aufwachsen mit und ohne Digitalisierung.

Es sollte auch ein Fokus auf eine Langzeitstudie gelegt werden. Die Generation Z ist die Generation mit der geringsten Berufserfahrung und auch ist das Phänomen Homeoffice erst seit der Corona-Pandemie ein relevantes Arbeitsmodell. Künftige Forschung könnte verfolgen, wie sich Bedürfnisbefriedigung und Motivation im Homeoffice und im Büro über die Zeit entwickeln. Dabei wäre es spannend herauszufinden, ob sich mit zunehmender Berufserfahrung oder veränderten Lebensumständen (z. B. Familiengründung, Führungsverantwortung) auch die Bewertung von Homeoffice verschiebt.

10.5 Fazit

Die vorliegende Masterarbeit untersuchte, wie Homeoffice die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse der Generation Z im Vergleich zum Arbeiten im Büro beeinflusst und welche Bedingungen die Motivation in den jeweiligen Settings fördern oder bremsen. Zusammenfassend lässt sich die anfangs gestellte Forschungsfrage *„Wie erleben Erwerbstätige der Generation Z die Befriedigung ihrer Bedürfnisse im Homeoffice im Vergleich zum Arbeiten im Büro?“* wie folgt beantworten:

Für die befragten Personen der Generation Z erfüllt das Homeoffice insbesondere das Bedürfnis nach Autonomie stärker als das Büro. Auch bietet das Homeoffice solide Rahmenbedingungen für die Befriedigung fachlicher Kompetenzen. Das Büro hingegen bleibt ein wichtiger Ort für die Ausübung sozialer Kompetenzen und das spontane Entstehen von Verbundenheit. Jedoch ist Verbundenheit im Büro nicht automatisch gesichert. Die Präsenz

des Teams und von Mitarbeitenden ist dafür entscheidend. Die Verbundenheit kann auch im Homeoffice über digitale Kommunikation und klare Routinen stabil gewährleistet werden.

Für die Praxis bedeutet dies, dass nicht „Entweder-oder“-Debatten über Homeoffice und Büro geführt werden sollten. Vielmehr sollte sich darüber Gedanken gemacht werden, wie man beide Modelle optimal miteinander kombiniert, sodass sie den Wünschen der Generation Z nach Selbstbestimmung entsprechen und gleichzeitig die Verbundenheit im Büro und im Homeoffice aktiv fördern. Führungskräfte und Personalverantwortliche sollten den Fokus auf klare Rahmenbedingungen, verlässliche Feedbackstrukturen und Räume für informellen Austausch legen. Sich nur Gedanken zu machen, wie man die Zahl der Präsenztage reguliert, ist wenig sinnvoll.

Abschließend lässt sich festhalten, dass für die Generation Z das Homeoffice ein zentraler Bestandteil für die Motivation im Arbeitskontext ist. Zugleich ist das Büro ein wichtiger Bestandteil für soziale Kontakte und Zugehörigkeit. Organisationen, die eine Balance in diesem Spannungsfeld herstellen und das Arbeiten im Homeoffice und im Büro aufeinander abstimmen, können die Motivation der Generation Z langfristig fördern.

11 Literatur

Adie, J. W., Duda, J. L. & Ntoumanis, N. (2008). Autonomy support, basic need satisfaction and the optimal functioning of adult male and female sport participants: A test of basic needs theory. *Motivation And Emotion*, 32(3), 189–199. <https://doi.org/10.1007/s11031-008-9095-z>

Albert, M., Quenzel, G., de Moll, F., Leven, I., McDonnell, S., Rysina, A., Schneekloth, U., & Wolfert, S. (2024). *Jugend 2024 – 19. Shell Jugendstudie: Pragmatisch zwischen Verdrossenheit und gelebter Vielfalt*. Weinheim: Beltz.

Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583–608. <https://doi.org/10.1177/0018726709342931>

Arbeitsschutzausschüsse beim BMAS. (2020). SARS-COV-2-Arbeitsschutzregel. *GMBI*, 484–495. https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Tarif/2021/Downloads/SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel_Nov.21.pdf

Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>

Battiston, D., Blanes i Vidal, J., & Kirchmaier, T. (2017). *Is distance dead? Face-to-face communication and productivity in teams* (CEP Discussion Paper No. 1473). Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.

Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>

Bloom, N., Han, R. & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>

BMAS. (2023). *Aktuelle rechtliche Situation und Verabredung im Koalitionsvertrag auf mobile Arbeit*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).
<https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/homeoffice.html#doc387a1a0e-79c3-4c4b-a284-ac58a04d62bcbbodyText1>

Bonacini, L., Gallo, G. & Scicchitano, S. (2021). Working from home and income inequality: risks of a ‘new normal’ with COVID-19. *Journal Of Population Economics*, 34(1), 303–360. <https://doi.org/10.1007/s00148-020-00800-7>

Boss, V., Dahlander, L., Ihl, C. & Jayaraman, R. (2021). Organizing Entrepreneurial Teams: A Field Experiment on Autonomy over Choosing Teams and Ideas. *Organization Science*, 34(6), 2097–2118. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1520>

Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A. & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecommunications Journal Of Australia*, 63(1). <https://doi.org/10.7790/tja.v63i1.390>

Bravo-Duarte, F., Tordera, N. & Rodríguez, I. (2025). Overcoming virtual distance: a systematic review of leadership competencies for managing performance in telework. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248>

Bürger, B. & Ellner, H. (2024). *Generation Z und Alpha: Verstehen, gewinnen, binden – ein Wegweiser für die Polizei (essentials)*. Wiesbaden: Springer Gabler.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44189-0>

Buhari, A. & Athithan, A. (2024). Influence of Internet and its Connectivity in Workplace - A Comprehensive Analysis. *Recent Research Reviews Journal*, 3(1), 244–

257. <https://doi.org/10.36548/rrj.2024.1.016>

Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339. <https://doi.org/10.2307/2393923>

Claridge, T. (2018). Dimensions of Social Capital – structural, cognitive, and relational. *Social Capital Research*. <https://socialcapitalresearch.com/wp-content/uploads/2018/01/Dimensions-of-Social-Capital.pdf>

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal Of Sociology*, 94, S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>

Davenport, S. & Daellenbach, U. (2011). ‘Belonging’ to a Virtual Research Centre: Exploring the Influence of Social Capital Formation Processes on Member Identification in a Virtual Organization. *British Journal Of Management*, 22(1), 54–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00713.x>

De Saussure, M., Czerniak-Wilmes, J., Albert, B., Hesse, C., Kruse, E., & Peters, R. (2023). *Jung, digital, missverstanden? Was junge Menschen und Berufseinsteiger*innen von der digitalen Arbeitswelt der Zukunft erwarten*. Herausgegeben vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft; Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>

Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Deole, S. S., Deter, M. & Huang, Y. (2023). Home sweet home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK. *Labour Economics*, 80, 102295. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102295>

Einramhof-Florian, H. (2022). *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39149-2>

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal Of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

Faas, T. (2024). *Eine Frage des Alters? Erwerbsorientierung und die Gen Z*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung (FES diskurs).

Fehr, E. & Fischbacher, U. (2004). Social norms and human cooperation. *Trends in Cognitive Sciences*, 8(4), 185–190. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2004.02.007>

Figueiredo, E., Margaça, C. & Sánchez-García, J. C. (2025). Loneliness and Isolation in the Era of Telework: A Comprehensive Review of Challenges for Organizational Success. *Healthcare*, 13(16), 1943. <https://doi.org/10.3390/healthcare13161943>

Freigang, S. (2021). Methodisches Vorgehen. In *Das Internet der Dinge für Bildung nutzbar machen* (S. 147–306). https://doi.org/10.1007/978-3-658-32906-8_3

Fried, J., & Hansson, D. H. (2013). *Remote: Office Not Required*. Crown Business.

Frühwirth, G. (2020). *Selbstbestimmt unterrichten dürfen – Kontrolle unterlassen können*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29071-9>

Gabrielova, K. & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E. & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>

Gavoille, N. & Hazans, M. (2025). Personality traits, remote work and productivity. *International Labour Review*, 164(3). <https://doi.org/10.16995/ilr.18853>

Gerhartl, A. (2022, 10. November). Arbeitsrechtliche Betrachtung von Remote Working. *ARD – Aktuelles Recht zum Dienstverhältnis (Heft 6823/5/2022)*. https://360.lexisnexis.at/d/artikel/arbeitsrechtliche_betrachtung_von_remote_working/z_ard_2022_6823_ARD_2022_6823_005_65763cf3e6?searchid=20230417173242970&page=1&index=1&origin=rl&rlclick=title&originview=STM

Germann, M. (2023). Wenn die Generation Z die Spielregeln neu definiert. In *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel* (S. 65–84). https://doi.org/10.1007/978-3-658-42092-5_5

Grunau, P., & Wolter, S. (2024). *Homeoffice aus betrieblicher Perspektive: gekommen um zu bleiben* (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB636). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-95320-7>

Hackman, J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H. & Kim, Y. (2012). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal Of Information Management*, 33(2), 356–366. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>

Hebestreit, A. & Sina, E. (2024). Wirkungen digitaler Medien auf die Gesundheit von Kindern und Jugendlichen mit Schwerpunkt auf dem Verzehr ungesunder Lebensmittel. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, 67(3), 292–299. <https://doi.org/10.1007/s00103-024-03834-4>

HDI Berufe-Studie. (2025). Berufstätige streben nach Sicherheit und Teilzeit – lieber öffentlicher Dienst als Privatwirtschaft – Homeoffice wird verteidigt und Künstliche Intelligenz als Hoffnungsträger. *HDI Berufe-Studie*. Abgerufen am 2. Dezember 2025, von https://www.berufe-studie.de/2025_01-kernergebnisse.html

ifo Institut (2025). *Homeoffice bei einem Viertel aller Beschäftigten etabliert*. <https://www.ifo.de/fakten/2025-09-02/homeoffice-bei-einem-viertel-aller-beschaeftigten-etabliert>

Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A. & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal Of Organizational Change Management*, 26(5), 772–792. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2012-0137>

Jääskeläinen, A., Lintukangas, K. & Vos, F. G. (2022). The role of social capital in achieving preferred customer status with manufacturing and service suppliers. *International Journal Of Operations & Production Management*, 42(13), 385–410. <https://doi.org/10.1108/ijopm-01-2022-0023>

Johannsen, R. & Zak, P. J. (2020). Autonomy raises productivity: An experiment measuring Neurophysiology. *Frontiers in Psychology*, 11, 963. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00963>

Klaffke, M. (2014). *Generationen-Management*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6>

Klaffke, M. (2022). *Generationen-Management*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8>

Kleinjohann, M. & Reinecke, V. (2020). Marketingkommunikation mit der Generation Z. In *Essentials*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30822-3>

Kebritchi, M. & Sharifi, Y. (2016). Multigenerational Perspectives on The Gen Z Effect. *Journal Of Psychological Issues in Organizational Culture*, 6(4), 83–87. <https://doi.org/10.1002/jpoc.21205>

Kesenheimer, J. S., Fidan, B., Kastenmüller, A. & Greitemeyer, T. (2025). Out of office: A diary study on remote work's impact on well-being through psychological basic needs. *Acta Psychologica*, 257, 105085. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105085>

Khaund, N. (2024). Six reasons why remote work is good for employees and your bottom line. *Forbes*. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/08/03/six-reasons-why-remote-work-is-good-for-employees-and-your-bottom-line/>

Kochhan, C., Kitze, C. & Bolduan, G. (2021). Einleitung und Problemstellung. In *Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y* (S. 1–7). https://doi.org/10.1007/978-3-658-35099-4_1

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Lacroix, A., Verbruggen, M., Baillien, E., De Winne, S., Andrade, M. D. & Van den Broeck, A. (2025). Great to speak to you in person: face-to-face communication during office days relates to employee basic need satisfaction via job resources. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 34(5), 583–599. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2025.2519585>

Loosen, W. (2015). Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode. In *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 139–155). https://doi.org/10.1007/978-3-658-01656-2_9

Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie*, 7, 157–185, 309–330.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13., überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy Of Management Review*, 23(2), 242. <https://doi.org/10.2307/259373>

New Work SE. (2025). *Von Gen Z bis Boomer: Generationen-Auswertung der forsa-Studie zur Wechselbereitschaft 2025 – Was Arbeitgeber heute bieten müssen* [Whitepaper]. New Work SE.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Otto, C. & Remdisch, S. (2014). Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt : HR-Aufgaben optimal vernetzen* (S. 47–68). https://doi.org/10.1007/978-3-658-05084-9_3

Ozdemir, A. A., & Demirci, A. E. (2012). Impact of social capital on radical innovation efforts of the organizations: A case in the aviation industry. *Ege Academic Review*, 12(1), 55–68.

Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal Of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-06-2020-0150>

Parry, E. & Urwin, P. (2010). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal Of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>

Peijen, R., Niks, I. M. W., Van Zwieten, M. H. J., Hengel, K. M. O. & Wiezer, N. (2025). The role of work location in associations between need satisfaction and well-being at work: a daily diary design among Dutch office workers. *BMC Public Health*, 25(1), 2611. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-23794-x>

Pfnür, A., Gauger, F., Bachtal, Y., & Wagner, B. (2021). *Homeoffice im Interessenkonflikt: Ergebnisbericht einer empirischen Studie* (Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Nr. 41). Technische Universität Darmstadt, Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft. <https://hdl.handle.net/10419/250143>

Pokojski, Z., Kister, A. & Lipowski, M. (2022). Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective—What's Next? *Sustainability*, 14(7), 4220. <https://doi.org/10.3390/su14074220>

Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116. <https://doi.org/10.2307/2393988>

- Puhakka, I. J. A., Nokelainen, P. & Lehtonen, E. (2025). Remote Work Intensity in Knowledge Work: Associations with Informal Workplace Learning, Basic Psychological Needs Satisfaction, Job Satisfaction, and Turnover Intention. *Vocations And Learning*, 18(1). <https://doi.org/10.1007/s12186-025-09377-2>
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect*, 4.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J. & Ryan, R. M. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419–435. <https://doi.org/10.1177/0146167200266002>
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206–220. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005>
- Russo, D., Hanel, P. H. P., Altnickel, S. & Van Berkel, N. (2021). Predictors of well-being and productivity among software professionals during the COVID-19 pandemic – a longitudinal study. *Empirical Software Engineering*, 26(4), 62. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09945-9>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Hrsg.), *Handbook of self-determination research* (S. 3–33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2022). Self-Determination Theory. In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (S. 1–7). https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2630-2
- Saragih, S., Setiawan, S., Markus, T. & Rhian, P. (2021). Benefits and Challenges of Telework During The Covid-19 Pandemic. *International Research Journal Of Business Studies*, 14(2), 129–135. <https://doi.org/10.21632/irjbs.14.2.129-135>
- Saraniemi, S., Harrikari, T., Fiorentino, V., Romakkaniemi, M. & Tiitinen, L. (2022). Silenced Coffee Rooms—The Changes in Social Capital within Social Workers’ Work Communities during the First Wave of the COVID-19 Pandemic. *Challenges*, 13(1), 8. <https://doi.org/10.3390/challe13010008>
- Schwarz, A. & Abendroth, A. (2024). Is informal telework a threat to work-family reconciliation? Comparing the implications of formal and informal telework for work-family conflicts. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 79(1), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00428-3>

Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal Of Applied Psychology*, 85(1), 102–111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>

Sosa, M. & Maoret, M. (2023). Close to Me: The Impact of the Interplay of Physical and Social Proximity on Dyadic Collaboration Effectiveness. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4498777>

Statistisches Bundesamt. (2025a). *Erwerbstätige, die von zu Hause aus arbeiten*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/home-office.html>

Statistisches Bundesamt. (2025b). *Homeoffice 2024 ähnlich weit verbreitet wie im Vorjahr, wird jedoch an weniger Tagen genutzt*. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/09/PD25_N051_13.html#:~:text=September%202025&text=WIESBADEN%20-%20Homeoffice%20hat%20sich%20in,Statistische%20Bundesamt%20\(Destatis\)%20mitteilt.](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/09/PD25_N051_13.html#:~:text=September%202025&text=WIESBADEN%20-%20Homeoffice%20hat%20sich%20in,Statistische%20Bundesamt%20(Destatis)%20mitteilt.)

Statistisches Bundesamt. (2025c). *Tag der Jugend: Anteil junger Menschen von 15 bis 24 Jahren bleibt mit 10,0 % auf historisch niedrigem Niveau*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2025/PD25_32_p002.html

Steckl, M., Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 14(3), 212–217. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday/Currency.

Toscano, F. & Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>

Tønnessen, Ø. & Flåten, B. (2023). Work from home and collective creativity: Exploring the experiences of IT professionals. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2262219>

Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). SOCIAL CAPITAL AND VALUE CREATION: THE ROLE OF INTRAFIRM NETWORKS. *Academy Of Management Journal*, 41(4), 464–476. <https://doi.org/10.2307/257085>

Tsounis, A., Xanthopoulou, D., Demerouti, E., Kafetsios, K. & Tsaousis, I. (2023). Workplace Social Capital: Redefining and Measuring the Construct. *Social Indicators Research*, 165(2), 555–583. <https://doi.org/10.1007/s11205-022-03028-y>

Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M. & Deci, E. L. (2004). Motivating Learning, Performance, and Persistence: The Synergistic Effects of Intrinsic Goal Contents and Autonomy-Supportive Contexts. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 87(2), 246–260. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.246>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Wasko, M. M., & Faraj, N. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice¹. *MIS Quarterly*, 29(1), 35–58. <https://doi.org/10.2307/25148667>

Weber, M., Diller, S., Bendrat, S., Berger, C., & Ebner, J. (2022). *PRODUKTiver im Homeoffice: Innovative Methoden zum besseren Arbeiten im Homeoffice – psychologisch fundiert*. Berlin: Springer.

Windscheid-Profeta, E. (2024). JUNG, FAUL, WEHLEIDIG: HAT DIE „GEN Z“ DEN GENERATIONENVERTRAG GEKÜNDIGT? *Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut*. <https://www.wsi.de/de/blog-17857-jung-faul-wehleidig-hat-die-gen-z-den-generationenvertrag-gekuendigt-63035.htm>

Zhou, C., Leng, M., Liu, Z., Cui, X. & Yu, J. (2022). The impact of recommender systems and pricing strategies on brand competition and consumer search. *Electronic Commerce Research And Applications*, 53, 101144. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2022.101144>

Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (2012). *Essentials of marketing research* (5. Aufl.). Cengage Learning.

12 Anhang

Interviewleitfaden

Einstieg

1. Kannst du mir kurz etwas über deine aktuelle Arbeitssituation erzählen?
2. Wie sieht dein Team aus, also wie groß ist es und hast du Verantwortlichkeiten?
3. Wie ist dein Arbeitsmodell? Also die Verteilung von Homeoffice und vor Ort im Büro arbeiten?

Büro

Autonomie

4. Inwiefern kannst du im Büro beeinflussen, wann/was/wie du arbeitest?

Kompetenz

5. Was kannst du besonders gut oder anders gesagt, was ist dein größter „Skill“ beim Arbeiten?
6. Wie gut kannst du das im Büro einbringen?
7. Welche Tätigkeiten gelingen dir im Büro besonders gut/schlecht? Warum?

Feedback

8. Wie erhältst du Feedback (Tempo, Qualität, Quelle) im Büro?

Verbundenheit

9. Wie erlebst du sozialen Kontakt und Teamzugehörigkeit im Büro?

Homeoffice

Autonomie

10. Inwiefern kannst du im Homeoffice beeinflussen, wann/was/wie du arbeitest?

Kompetenz

11. Wie gut kannst du im Homeoffice deinen größten Skill einbringen?
12. Welche Tätigkeiten gelingen dir im Homeoffice besonders gut/schlecht? Warum?

Feedback

13. Wie (Tempo, Qualität, Quelle) erhältst du Feedback im Homeoffice?

14. Worin unterscheidet sich dieses Feedback vom Büro?

Verbundenheit

15. Wie erlebst du sozialen Kontakt und Teamzugehörigkeit im Homeoffice?

16. Gab es Situationen, in denen du dich zu Hause isoliert/abgehängt gefühlt hast? Woran lag's?

Regeln & Normen

17. Gibt es formale Regeln für das Arbeiten im Homeoffice?

18. Gibt es unausgesprochene Normen im Team? Wie wirken diese auf dich?

Rahmenbedingungen

19. Welche Rahmenbedingungen zu Hause und im Homeoffice beeinflussen deine Motivation?

Abschlussfragen

20. Wenn du an einen typischen Arbeitstag denkst: Wo (Homeoffice/Büro) bist du motivierter und warum?

21. Was wäre dein ideales Wochen-Setup (Anteile Homeoffice/Büro)?

22. Gibt es etwas Wichtiges, das wir nicht angesprochen haben?