

Tasler, Lene

**Working Paper**

## New Work als Schlüssel zur Motivation der Generation Z: Eine Untersuchung der Selbstbestimmungstheorie im Arbeitskontext

Wismarer Diskussionspapiere, No. 02/2025

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Wismar, Wismar Business School

*Suggested Citation:* Tasler, Lene (2025) : New Work als Schlüssel zur Motivation der Generation Z: Eine Untersuchung der Selbstbestimmungstheorie im Arbeitskontext, Wismarer Diskussionspapiere, No. 02/2025, ISBN 978-3-948862-18-3, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/319641>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

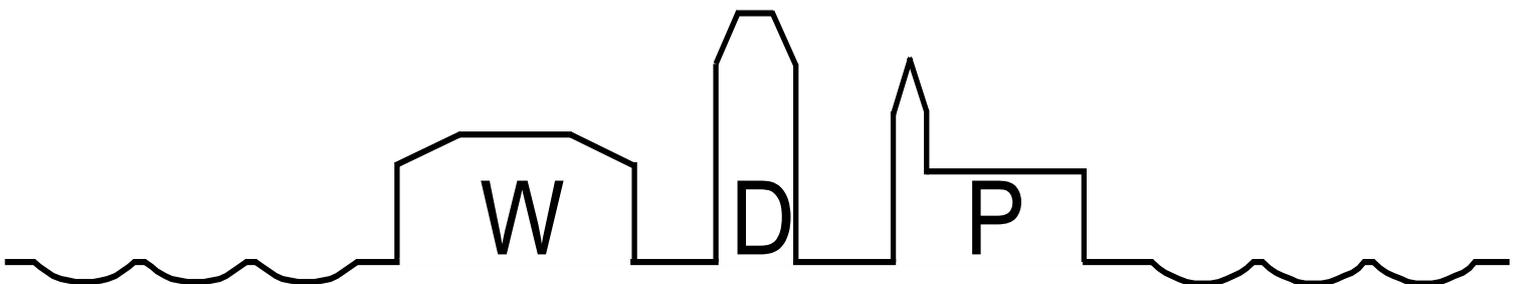


**Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Wismar Business School**

Lene Tasler

**New Work als Schlüssel zur Motivation der Generation Z: Eine Untersuchung der Selbstbestimmungstheorie im Arbeitskontext**

Heft 02/2025



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Applied Sciences – Technology, Business and Design bietet Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <https://www.fww.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber oder die Autoren.

Herausgeber:	Prof. Dr. Hans-Eggert Reimers Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Hochschule Wismar University of Applied Sciences – Technology, Business and Design Philipp-Müller-Straße Postfach 12 10 D – 23966 Wismar Telefon: ++49/(0)3841/753 7601 Fax: ++49/(0)3841/753 7131 E-Mail: <a href="mailto:hans-eggert.reimers@hs-wismar.de">hans-eggert.reimers@hs-wismar.de</a>
Vertrieb:	Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Hochschule Wismar Postfach 12 10 23952 Wismar Telefon: ++49/(0)3841/753-7468 Fax: ++49/(0) 3841/753-7131 E-Mail: <a href="mailto:Yvonne.Schlichting@hs-wismar.de">Yvonne.Schlichting@hs-wismar.de</a> Homepage: <a href="https://www.fww.hs-wismar.de/">https://www.fww.hs-wismar.de/</a>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-948862-18-3

JEL- Klassifikation: J81, M50

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2025.

Printed in German

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>7</b>
1.1 Problemstellung.....	7
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage.....	7
1.3 Aufbau der Arbeit .....	8
<b>2 Einführung in die Selbstbestimmungstheorie</b> .....	<b>9</b>
2.1 Grundlegendes Konzept der psychologischen Grundbedürfnisse .....	11
2.2 Autonome und kontrollierte Motivation .....	12
2.3 Bedeutung für die Arbeitsorganisation.....	15
<b>3 Trendthema New Work</b> .....	<b>17</b>
3.1 Begriffseingrenzung .....	17
3.2 Verbindung zur Selbstbestimmungstheorie .....	19
3.3 New Work in der Unternehmenspraxis .....	19
<b>4 Relevanz der Generation Z</b> .....	<b>23</b>
4.1 Merkmale und Werte der Generation Z .....	24
4.2 Erwartungen der Generation Z an die Arbeitswelt .....	25
4.3 Kritische Einordnung der Generationenforschung .....	26
<b>5 Aktueller Forschungsstand</b> .....	<b>27</b>
5.1 Auswirkungen von New Work im Kontext der Selbstbestimmungstheorie.....	27
5.2 Ableitung der Hypothesen für die Generation Z.....	31
<b>6 Methodik</b> .....	<b>33</b>
6.1 Forschungsdesign .....	33
6.2 Beschreibung der Stichprobe .....	35
6.3 Datenerhebung.....	36
6.4 Datenaufbereitung.....	37
6.5 Datenanalyse .....	38
<b>7 Ergebnisse und Diskussion</b> .....	<b>40</b>
7.1 Zusammenhang von psychologischen Grundbedürfnissen und Motivation .....	40
7.2 Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Motivation .....	42
7.3 Zusammenhang zwischen New Work und den Grundsätzen der SDT .....	44
7.4 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse .....	46
7.5 Grenzen der Studie und Anregungen für zukünftige Forschung.....	47
<b>8 Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Führungskräfte</b> .....	<b>49</b>
<b>9 Fazit</b> .....	<b>51</b>

<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>53</b>
<b>Anlagenverzeichnis .....</b>	<b>60</b>
<b>Einwilligungserklärung.....</b>	<b>62</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Konzeptioneller Aufbau der Selbstbestimmungstheorie .....	10
Abbildung 2 - Das Spektrum der Motivation nach der SDT .....	13
Abbildung 3 - Das Grundmodell der SDT am Arbeitsplatz .....	16
Abbildung 4 - Dimensionen des Psychologischen Empowerments .....	18
Abbildung 5 - Stoßrichtungen von New Work .....	20
Abbildung 6 - Einteilung der Generationen .....	23
Abbildung 7 - Anteil der Generationen an der Gesamtbevölkerung Deutschlands .....	24
Abbildung 8 - Das Wertekonstrukt der Generation Z .....	25
Abbildung 9 - Prädiktoren der Bedürfnisbefriedigung und Arbeitsmotivation .....	30
Abbildung 10 - Interpretation des Korrelationskoeffizienten) .....	39

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die SDT-Forschung am Arbeitsplatz.....	28
Tabelle 2: Operationalisierung der Variablen .....	34
Tabelle 3: Konstrukte und deren Cronbachs Alpha Werte.....	38
Tabelle 4: Pearson-Korrelation Hypothese 1a.....	40
Tabelle 5: Pearson-Korrelation Hypothese 1b .....	42
Tabelle 6: Pearson-Korrelation Hypothese 2a.....	43
Tabelle 7: Lineare Regression Hypothese 2a .....	44
Tabelle 8: Pearson-Korrelation Hypothese 2b .....	44
Tabelle 9: Pearson-Korrelation Hypothese 3a.....	45
Tabelle 10: Pearson-Korrelation Hypothese 3b .....	46

## Abkürzungsverzeichnis

A4.0	Fragebogen zur Erfassung zentraler Merkmale der Arbeit 4.0
BNSW	Basic Need Satisfaction at Work Scale
CET	Cognitive Evaluation Theory
CSR	Corporate Social Responsibility
H <sub>xy</sub>	Hypothese Nummer xy
H <sub>0</sub>	Nullhypothese
IAO	Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
Ifaa	Institut für angewandte Arbeitswirtschaft e.V.
IU	Internationale Hochschule
JDS	Job Diagnostic Survey
JSS	Job Satisfaction Survey
$\bar{x}$	Mittelwert
MWMS	The Mulidimensional Work Motivation Scale
OCB	Organisational Citizenship Behavior
POLC	perceived locus of causality
R <sup>2</sup>	Bestimmtheitsmaß
r	Korrelationskoeffizient
SD	Standardabweichung
SDT	Self-Determination-Theory

# 1 Einleitung

*„Wir machen den Job wahr, den du dir vorstellst.“*

Dies ist der leitende Satz einer Werbekampagne, mit der sich die Sparkassen-Finanzgruppe aktuell als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren versucht (Sparkassen-Finanzgruppe, o.D.). Er verdeutlicht, dass sich der deutsche Arbeitsmarkt längst zu einem Arbeitnehmer\*innenmarkt gewandelt hat und veranschaulicht, in welcher Machtpositionen sich potentielle Bewerber\*innen befinden (Lothary, 2023, S. 22).

Getrieben wird diese Entwicklung nicht zuletzt durch den demografischen Wandel, der sich in einer ansteigenden Alterung der Gesellschaft und einem Rückgang der erwerbstätigen Personen kennzeichnet (Statistisches Bundesamt, o.D.). In der Konsequenz finden sich Unternehmen in einem immer stärker werdenden War for Talents<sup>1</sup> wieder, der sie zwingt, sich mit den Anforderungen und Wünschen der jungen Nachwuchskräfte auseinanderzusetzen. Vor diesem Hintergrund befasst sich die vorliegende Arbeit mit den Bedürfnissen der Generation Z und zeigt auf, inwiefern die Grundsätze der Selbstbestimmungstheorie und das Konzept von New Work dazu beitragen können, deren Arbeitszufriedenheit und Motivation zu steigern.

## 1.1 Problemstellung

Neben den erschwerten demografischen Entwicklungen führen auch technologische und klimatische Veränderungen dazu, dass derzeit eine neue Wirtschaft entsteht, in der sich sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer\*innen neu orientieren müssen (Fraccaroli et al., 2023, S. 307–308). Eine neue Wirtschaft, die häufig mit dem englischen Akronym VUCA-Welt beschrieben wird, da sie sich zunehmend durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz charakterisiert (Gagné et al., 2022, S. 379; Werther & Bruckner, 2018, S. 16).

Um diesen herausfordernden Rahmenbedingungen zu begegnen, müssen Unternehmen flexibel, aktiv, initiativ und anpassungsfähig handeln und sind umso stärker auf die Kompetenzen gut ausgebildeter Mitarbeiter\*innen angewiesen (Montua, 2024, S. 16–18). Die Transformationen, die Unternehmen vollziehen, um ihre Veränderungsfähigkeit zu stärken, sollten sich daher keineswegs auf den Einsatz digitaler Technik beschränken. Stattdessen muss der Fokus vermehrt auf die Mitarbeitenden gelegt werden, die einen entscheidenden Erfolgsfaktor für den Wandel der Organisationen darstellen (Werther & Bruckner, 2018, S. 25). Folglich wird es für Unternehmen relevanter ihre Mitarbeiter\*innen für neue Ideen und laufende Veränderungen zu begeistern, indem sie deren intrinsische Motivation fördern (Gagné et al., 2022, S. 380).

## 1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit ist es, die Bedürfnisse der Generation Z in Bezug auf die Arbeitswelt zu analysieren. Die Generation Z stellt aktuell die jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt dar

---

<sup>1</sup> Der War for Talents bezieht sich im Kern darauf, dass quantitative Anreize, wie beispielsweise ein hohes Gehalt, nicht mehr ausreichen, um qualifizierte Mitarbeiter\*innen zu gewinnen. Stattdessen müssen Unternehmen sich zunehmend auch auf immaterielle Werte fokussieren, um sich als attraktiver Beschäftigungsbetrieb am Arbeitsmarkt positionieren zu können (Petrov, 2022, S. 4).

und umfasst alle Menschen, die zwischen den Geburtsjahrgängen von 1996 bis 2009 geboren sind (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) e.V., 2022a, S. 1). Im Kontext der Selbstbestimmungstheorie wird untersucht, inwieweit die psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit die Arbeitserfahrungen der Generation Z prägen und wie diese Theorie mit dem New Work-Konzept zusammenhängt. New Work kann dabei als die Umschreibung für den aktuellen Wandel der Arbeitswelt verstanden werden und wird in dieser Arbeit im Sinne des psychologischen Empowerments definiert. Demnach umfasst New Work alle Maßnahmen, die darauf abzielen, das Erleben von Selbstbestimmung, Einfluss, Kompetenz und Bedeutsamkeit zu steigern (Schermuly, 2021, S. 51). Auf Basis der erhobenen Daten werden außerdem Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Führungskräfte abgeleitet.

Die leitende Forschungsfrage dieser Arbeit lautet wie folgt:

*Inwiefern beeinflussen die psychologischen Grundbedürfnisse und die Wahrnehmung von New Work-Aspekten die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Generation Z?*

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Um die vorgestellte Forschungsfrage zu untersuchen, stützt sich die vorliegende Arbeit auf Erkenntnisse aus verschiedenen Studien, umfassenden Literaturrecherchen und einer eigens durchgeführten quantitativen Online-Umfrage.

Eingeleitet wird die Arbeit durch einen detaillierten Überblick über die relevanten theoretischen Grundlagen. Dabei werden zunächst die Grundsätze der Selbstbestimmungstheorie und deren Bedeutung für die Arbeitswelt erläutert. Anschließend wird der Trendbegriff *New Work* thematisiert. Von der Darstellung der ursprünglichen Begriffsherkunft über die Zusammentragung aktueller Definitionsversuche wird das zugrunde liegende New Work-Verständnis dieser Arbeit spezifiziert und in Verbindung zur Selbstbestimmungstheorie betrachtet. Mit dem Ziel New Work greifbarer zu gestalten, werden zudem konkrete Maßnahmen für die Unternehmenspraxis vorgestellt. Den Abschluss des theoretischen Teils bildet die Betrachtung der Generation Z als zentrale Zielgruppe dieser Arbeit. Neben der Darstellung der Relevanz dieser Alterskohorte soll den Leser\*innen dabei ein Einblick in die grundsätzlichen Werte und die Erwartungen der Generation Z an die Arbeitswelt gegeben werden. Um vor einer möglichen Voreingenommenheit zu warnen, schließt das Kapitel darüber hinaus mit einer kritischen Einordnung der Generationenforschung ab.

Die bereitgestellten theoretischen Grundlagen werden nachfolgend durch eine Analyse des aktuellen Forschungsstandes vertieft, wobei der Schwerpunkt auf die Erkenntnisse zur Selbstbestimmungstheorie liegt. Aus dem dargelegten Kenntnisstand werden Hypothesen für die Generation Z abgeleitet, welche die Grundlage für die durchgeführte Online-Umfrage bilden und den nachfolgenden empirischen Teil der Arbeit einleiten.

Dieser kennzeichnet sich durch eine ausführliche Beschreibung des verwendeten Forschungsdesigns, der Stichprobenauswahl und der Vorgehensweise bei der Datenerhebung und -auswertung. Anschließend werden die Ergebnisse der Umfrage in Hinblick auf die aufgestellten Hypothesen dargelegt und diskutiert sowie Grenzen und Verbesserungspotentiale der Studie aufgezeigt. Im finalen Teil dieser Arbeit werden die Analysen der vorherigen Kapitel genutzt, um fünf zentrale Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Führungskräfte im Umgang mit den Nachwuchskräften der Generation Z zu formulieren.

## 2 Einführung in die Selbstbestimmungstheorie

Die Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination-Theory, SDT) von Edward L. Deci und Richard M. Ryan ist eine Metatheorie zur menschlichen Motivation (Ryan & Deci, 2000, S. 68). Im Gegensatz zu anderen Motivationstheorien, bezieht sie sich nicht nur auf das Erleben von intrinsischer Motivation, sondern trifft auch Aussagen über das Entstehen von intrinsisch motivierten Aktivitäten (Bonus, 2011, S. 285). Sie basiert auf Jahrzehnte langer empirischer und theoretischer Forschung und gilt als fundierte Theorie (Frühwirth, 2019, S. 5; Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 600).

Im Zentrum der SDT steht die Erforschung der Bedingungen, die die natürlichen Prozesse der Selbstmotivation unterstützen oder untergraben können (Ryan & Deci, 2000, S. 68). Die Grundannahme besteht darin, dass jeder Mensch drei angeborene psychologische Grundbedürfnisse hat, deren Befriedigung intrinsisch motiviertes Verhalten unterstützen: die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Beziehungen (Deci & Ryan, 2000, S. 227). Intrinsisch motiviertes Verhalten wird dabei als solches definiert, dass Menschen tun, weil es ihnen Spaß macht oder sie es interessant finden (Deci & Ryan, 1985, hier in: Sassenberg & Vliek, 2023, S. 42). Der Gegenpart dazu findet sich in der extrinsischen Motivation. Führt ein Mensch eine Tätigkeit aus, um dadurch ein abtrennbares Ziel zu erreichen, gilt dieses Verhalten als extrinsisch motiviert. Anders als bei der intrinsischen Motivation handelt der Mensch in diesem Fall weniger selbstbestimmt, da er von äußerem Einflüssen, beispielsweise von sozialem Druck, angetrieben wird (Ryan & Deci, 2000, S. 71).

Die SDT ist keine geschlossene Theorie, sondern wird laufend weiterentwickelt (Bonus, 2011, S. 285). Mittlerweile besteht sie aus sechs Teiltheorien (Frühwirth, 2019, S. 13–25). Zur Veranschaulichung wird der konzeptionelle Aufbau der SDT in der Abbildung 1 dargestellt.

Durch die Abbildung wird deutlich, dass das Konzept der drei psychologischen Grundbedürfnisse den Rahmen der SDT bildet, der die sechs Teiltheorien miteinander verbindet (Bonus, 2011, S. 285). Auf die einzelnen Teiltheorien wird in diesem Zusammenhang jedoch nicht explizit eingegangen, da sie zur Beantwortung der Forschungsfrage nicht zielführend sind.

## Selbstbestimmungstheorie



**Abbildung 1 - Konzeptioneller Aufbau der Selbstbestimmungstheorie (eigene Darstellung, in Anlehnung an: Bonus, 2011, S. 286; erweitert mittels: Fröhlich, 2019, S. 13-25)**

Wichtiger ist es an dieser Stelle, auf das Menschenbild einzugehen, das der SDT zugrunde gelegt wird. Wie in der Abbildung 1 zu sehen ist, baut die Theorie auf einem organismisch-dialektischen Menschenbild auf.

Die organismische Dialektik stellt den Ausgangspunkt der SDT dar und postuliert, dass der Mensch von Natur aus ein aktives und wachstumsorientiertes Wesen ist, das nach persönlicher Weiterentwicklung strebt (Bonus, 2011, S. 285; Deci & Ryan, 2000, S. 229; Fröhlich, 2019, S. 11). Es wird davon ausgegangen, dass der menschliche Organismus auf natürliche Weise dazu neigt, mit seiner Umwelt zu interagieren und sich in größere soziale Strukturen einzubringen (Deci & Ryan, 2000, S. 229). Beispielhaft ist dieses Verhalten bei Kindern zu beobachten, die ihrer Umgebung von Geburt an neugierig und lernwillig entgegenzutreten (Ryan & Deci, 2000, S. 70). Diese integrativen Neigungen und der innere Antrieb nach persönlicher Weiterentwicklung benötigen laut der SDT allerdings grundlegende Nährstoffe, welche sich in den drei angeborenen Grundbedürfnissen wiederfinden. Demnach können natürliche Prozesse wie intrinsische Motivation und das Streben nach Wohlbefinden nur dann optimal funktionieren, wenn die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit ausreichend befriedigt werden. Die Grundbedürfnisse gelten somit nicht nur als Mittel zur Unterstützung von intrinsischer Motivation, sondern stellen eine notwendige Voraussetzung für mentale Gesundheit und das Entfalten von Potentialen dar (Deci & Ryan, 2000, S. 229–230). Im nächsten Kapitel wird das Konzept der psychologischen Grundbedürfnisse daher genauer beleuchtet.

## 2.1 Grundlegendes Konzept der psychologischen Grundbedürfnisse

In der SDT werden Bedürfnisse als angeborene psychologische Eigenschaften definiert, die für ein kontinuierliches psychologisches Wachstum, Integrität und Wohlbefinden unerlässlich sind (Deci & Ryan, 2000, S. 229).

Während andere Bedürfnistheorien, wie die von Murray (1938), Bedürfnisse sehr viel weiter fassen und diese als erworbene Konstrukte verstehen, definiert die SDT Bedürfnisse als notwendige Nährstoffe für ein gesundes und effektives Funktionieren. Sie grenzt den Begriff der Bedürfnisse damit eindeutig von anderen handlungsfördernden Konstrukten wie z. B. von Zielen, Motiven oder Wünschen ab (Deci & Ryan, 2000, S. 228–229). Weiterhin behauptet die SDT, dass jedes der drei identifizierten Bedürfnisse eine entscheidende Rolle für eine optimale Entwicklung spielen. Demnach kann keines dieser Bedürfnisse vernachlässigt werden, ohne dass daraus negative Folgen für die psychische Gesundheit entstehen (Deci & Ryan, 2000, S. 229). Die drei Grundbedürfnisse gelten folglich als universell, was laut Deci und Ryan allerdings nicht bedeutet, dass sich diese bei jedem Menschen gleich ausdrücken. Als Grund dafür verweisen die beiden Forscher auf die Bedeutung von unterschiedlichen kulturellen Einflüssen und soziokulturellen Kontexten. Diese nehmen Einfluss auf die Werte und Verhaltensweisen der Menschen und betreffen somit auch die Bedürfnisbefriedigung. Die Möglichkeiten, wie die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit befriedigt werden, sind also vielfältig und können sich über die Lebensspanne hinweg verändern (Ryan & Deci, 2000, S. 74–75).

Insbesondere das Bedürfnis nach **Autonomie**, welches als Voraussetzung für intrinsische Motivation gilt (Deci & Ryan, 2000, S. 235), wurde in der SDT-Forschung vermehrt diskutiert (Ryan & Deci, 2000, S. 70). Autonomie bezieht sich nach Deci und Ryan auf die „Befürwortung der eigenen Handlungen auf der höchsten Ebene der Reflexion“ (Ryan & Deci 2017, hier in: Sassenberg & Vliek, 2023, S. 47). Demnach findet eine starke Wahrnehmung von Autonomie statt, wenn der Mensch ein hohes Maß an Integration und Freiheit erfährt (Deci & Ryan, 2000, S. 231). Integration bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die vollständige Identifikation mit der Bedeutung des eigenen Verhaltens und der Übereinstimmung dieser Bedeutung mit anderen persönlichen Werten und Zielen (Deci & Ryan, 2000, S. 236; Sassenberg & Vliek, 2023, S. 48). Die Wahrnehmung von Autonomie kann durch äußere Umstände aktiv unterstützt oder aber untergraben werden. Letzteres geschieht beispielsweise durch Kontrolle, Bedrohung, Bewertung oder durch die Erzeugung von Druck (Deci & Ryan, 2000, S. 234).

Neben der Autonomie ist es das Bedürfnis nach **Kompetenz**, das den stärksten Einfluss auf die intrinsische Motivation aufweist (Deci & Ryan, 2000, S. 235). Der Kompetenzbegriff kann wissenschaftlich wie folgt definiert werden:

Eine Kompetenz ist [...] die Fähigkeit, (komplexe) Anforderungen in einem bestimmten Kontext erfolgreich zu erfüllen. Eine Kompetenz ist nicht auf kognitive Fähigkeiten reduzierbar. Vielmehr beinhaltet der Kompetenzbegriff auch ethische, soziale, emotionale, motivationale und verhaltensbezogene Komponenten, die zusammen als System effektives Handeln in konkreten Situationen ermöglichen bzw. über die ein Individuum verfügt (oder durch lernen verfügen kann), um Anforderungen erfolgreich zu meistern. (Rycken, 2008, S. 16).

Auch Deci und Ryan beziehen sich in ihrem Verständnis von Kompetenz auf das Erleben von Effektivität, was von außen zum Beispiel durch positives Feedback vermittelt werden kann (Deci & Ryan, 2000, S. 234–235). Es geht bei der Wahrnehmung von Kompetenz also um das Gefühl von Wirksamkeit (Deci & Ryan, 2017, hier in: Sassenberg & Vliek, 2023,

S. 48). Wenn ein Mensch sich beispielsweise in seinem Beruf wirksam fühlt, weil seine Arbeit einen wichtigen Beitrag für den Unternehmenserfolg darstellt, steigert das seine Wahrnehmung der eigenen Kompetenz. Dies lässt sich ebenfalls auf einen sozialen Kontext beziehen, beispielsweise wenn ein Mensch einem anderen einen guten Rat gibt.

Hinsichtlich der Unterstützung von intrinsischer Motivation gehen Kompetenz und Autonomie Hand in Hand. Eine bloße Steigerung der wahrgenommenen Kompetenz bei einer bestimmten Handlung reicht nicht aus, um die intrinsische Motivation zu fördern. Intrinsische Motivation kann erst dann hervorgerufen werden, wenn dieses Gefühl der Kompetenz auch mit einem Gefühl von Autonomie einhergeht. Der Mensch muss in seinem Handeln also auch selbstbestimmt sein und sich als Verursacher seines eigenen Handelns erleben (Frühwirth, 2019, S. 13; Ryan & Deci, 2000, S. 70). Dieser Zusammenhang ist der Kern der kognitiven Bewertungstheorie (*Cognitive Evaluation Theory*, CET), eine der sechs Teiltheorien der SDT. Sie bezieht sich auf den wahrgenommenen Ort der Kausalität (*perceived locus of causality*, PLOC), der durch das Gefühl von Autonomie beeinflusst wird (deCharms, 1974, hier in: Frühwirth, 2019, S. 14). Der PLOC drückt aus, ob ein Mensch sein Handeln als von sich selbst (intern) oder von außen (extern) verursacht empfindet (Frühwirth, 2019, S. 14). Laut der CET können externe Faktoren, wie zum Beispiel Belohnungen, dazu führen, dass das Gefühl von Autonomie gemindert wird und sich der PLOC von intern zu extern verschiebt. Das Resultat dieser Wirkungskette wäre eine Untergrabung der intrinsischen Motivation (Gagné & Deci, 2005, S. 332).

Im Gegensatz zu den Bedürfnissen nach Autonomie und Kompetenz, haben **Beziehungen** eine eher geringe, jedoch nicht vernachlässigbare Wirkung auf die intrinsische Motivation (Deci & Ryan, 2000, S. 235). Das Bedürfnis nach Beziehungen bezieht sich auf den menschlichen Wunsch nach Sicherheit und emotionaler Verbundenheit zu anderen Individuen. Anders als bei den anderen beiden Grundbedürfnissen handelt es sich hierbei jedoch nicht um eine notwendige Voraussetzung für intrinsische Motivation. Allerdings hat die Forschung gezeigt, dass eine sichere Beziehungsbasis wesentlich dazu beiträgt, dass intrinsische Motivation zum Ausdruck kommen kann (Ryan & Deci, 2000, S. 71).

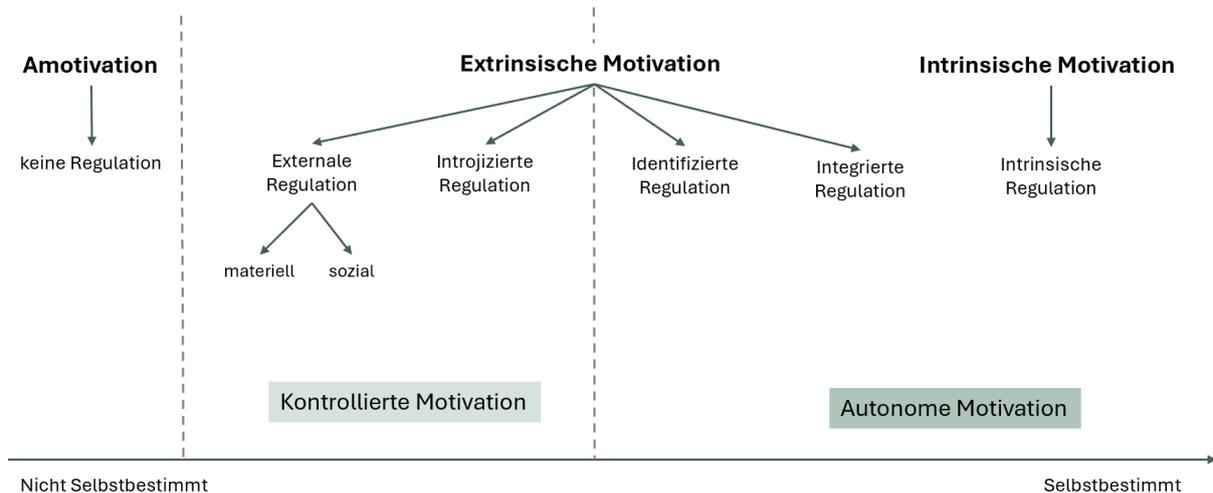
## 2.2 Autonome und kontrollierte Motivation

Intrinsische und extrinsische Motivation sind zentrale Begriffe in der SDT, die im Einführungskapitel bereits erklärt wurden. Die SDT geht jedoch noch weiter und kategorisiert darüber hinaus in autonome und kontrollierte Motivationsformen (Gagné & Deci, 2005, S. 333–334). Diese Unterscheidung wird auf den Grad der Selbstbestimmung zurückgeführt und lässt sich darin begründen, dass verschiedene Aktivitäten ein unterschiedliches Maß an wahrgenommener Autonomie hervorrufen können (Bonus, 2011, S. 289; Sassenberg & Vliek, 2023, S. 42).

Laut Deci und Ryan muss extrinsisch motiviertes Verhalten nicht zwangsläufig fremdbestimmt sein. Stattdessen kann es durch die Prozesse der Internalisation (Verinnerlichung) und Integration auch in selbstbestimmtes bzw. autonomes Verhalten überführt werden. Der Prozess der Internalisation bezieht sich auf die angeborene Tendenz der Menschen, externe Vorgaben oder Werte in den eigenen Regulationsprozess aufzunehmen. Von Integration wird erst dann gesprochen, wenn diese internalisierten Werte auch in das eigene Selbst einbezogen werden (Bonus, 2011, S. 289; Frühwirth, 2019, S. 15).

Autonome Motivation beinhaltet daher nicht nur intrinsische Motivation, sondern auch gut verinnerlichte Formen der extrinsischen Motivation. Kontrollierte Motivation dagegen basiert auf einem Gefühl von Zwang und impliziert die wenig verinnerlichten Formen extrinsischer Motivation

(Sassenberg & Vliek, 2023, S. 43). Für einen Überblick über das gesamte Spektrum der Motivation nach der SDT wird in der folgenden Abbildung gesorgt.



**Abbildung 2 - Das Spektrum der Motivation nach der SDT (eigene Darstellung, in Anlehnung an: Deci & Ryan, 2000, S. 237; Wollmann et al., 2024, S. 100)**

In der Abbildung 2 ist eine Achse dargestellt, die den Grad der Selbstbestimmung eines bestimmten Verhaltens abbildet. Sie reicht von der linken Extremposition „Nicht Selbstbestimmt“ bis zur rechten Extremposition „Selbstbestimmt“. Entlang dieser Achse werden die unterschiedlichen Motivationsformen inklusive möglicher Formen der Regulation abgebildet.

Ganz links auf der Achse befindet sich die **Amotivation**. Ein Zustand, in dem Individuen weder selbstbestimmt agieren noch eine Form der Internalisierung erfahren. In diesem Fall fehlt es den Personen an der Absicht zu handeln, sodass sie folglich überhaupt nicht oder ohne Intention handeln. Amotivation kann beispielsweise durch ein Gefühl von Inkompetenz oder Bedeutungslosigkeit hervorgerufen werden (Ryan & Deci, 2000, S. 72).

Rechts daneben ordnet sich die extrinsische Motivation an, welche je nach Autonomiegrad in vier verschiedene Regulationsformen unterteilt wird: externale Regulation, introjizierte Regulation, identifizierte Regulation und integrierte Regulation.

Die **externale Regulation** stellt die schwächste Form der extrinsischen Motivation dar, also jene die am wenigsten selbstbestimmt ist. External reguliertes Verhalten wird durch äußere Faktoren angetrieben. Das kann zum Beispiel eine angestrebte Belohnung sein oder auch eine Bestrafung, die es durch ein bestimmtes Verhalten zu vermeiden gilt. In beiden Fällen wird das Verhalten typischerweise als kontrollierend wahrgenommen, weshalb die SDT diese Form der Regulation in die kontrollierte Motivation eingliedert (Frühwirth, 2019, S. 16; Ryan & Deci, 2000, S. 72). Wie in Abbildung 2 dargestellt, kann die externale Regulation materiell oder sozial geprägt sein. Diese Unterteilung wurde der *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) entnommen, die im empirischen Teil dieser Arbeit noch Anwendung findet (Gagné et al., 2015, S. 180). Demnach können externe handlungsfördernde Faktoren wie zum Beispiel Belohnungen vor allem im Arbeitskontext sowohl materieller (z. B. Geld) als auch sozialer Natur (z. B. Anerkennung) sein (Stajkovic & Luthans, 1997).

→ Beispiel im Arbeitskontext:

*Eine Führungskraft bringt eine Angestellte durch die Zusage von Belohnungen oder die Androhung von Strafen dazu, erstmals ein Projekt zu leiten.*

Neben der externalen Regulation reiht sich die **introjizierte Regulation** ein. Diese Form fällt ebenfalls in die Kategorie der kontrollierten Motivation, unterscheidet sich von der externalen Regulation allerdings durch einen höheren Grad an Autonomie. Introjizierte Verhaltensweisen zeichnen sich laut Deci und Ryan durch ein kontingentes Selbstwertgefühl aus (Ryan & Deci, 2000, S. 72). Die Selbstwertkontingenz wird über Sozialisationsprozesse erworben und gibt an, in welchem Ausmaß der Selbstwert eines Individuums abhängig von Erfolg oder Misserfolg ist (Baumann, 2019, S. 29). Anders als bei der externalen Regulation wird das Verhalten also intern durch Gefühle wie Stolz, Scham oder Schuld motiviert. Eine automatische Verinnerlichung der Werte findet dadurch jedoch nicht statt. Der POLC bleibt weiterhin extern (Bonus, 2011, S. 289; Frühwirth, 2019, S. 16–17; Ryan & Deci, 2000, S. 72).

→ Beispiel im Arbeitskontext:

*Die besagte Angestellte investiert viel Zeit in das Projekt, weil sie sich schämen würde, wenn sie das Projekt nicht erfolgreich abschließen würde. Weitere Belohnungen/Androhungen durch die Führungskraft sind nicht notwendig, da sich die Angestellte durch ihre Angst vor einem Misserfolg selbst zum Handeln antreibt.*

Die nächste Stufe auf der Autonomieachse ist die **identifizierte Regulation**. Bei dieser Form findet eine bewusste Bewertung des Verhaltens statt. Wenn ein Mensch den Wert des Verhaltens erkennen und für sich akzeptieren kann, findet eine Identifikation statt. Das Verhalten ist dann zwar weiterhin extrinsisch motiviert, jedoch sorgt die Identifikation mit dieser Handlung für einen höheren Grad an Selbstbestimmung. Aus diesem Grund wird diese Form der Regulation der autonomen Motivation zugeordnet (Frühwirth, 2019, S. 17; Ryan & Deci, 2000, S. 72).

→ Beispiel im Arbeitskontext:

*Die Angestellte hat sich mit ihrer neuen Rolle als Leiterin des Projektes insofern identifizieren können, als dass sie nun einsieht, dass dies ein wichtiger Schritt in ihrer Karriere ist. Sie erkennt die Bedeutung des Projektes und möchte es möglichst erfolgreich abschließen.*

Die autonomste Form der extrinsischen Motivation ist die **integrierte Regulation**. Wie anfangs beschrieben, kann sich ein Individuum bei der Integration nicht nur mit den Werten einer Handlung identifizieren, sondern integriert diese auch in das eigene Selbst. Das Individuum kann den Wert des Verhaltens folglich nicht nur akzeptieren, sondern diesen auch mit anderen persönlichen Werten und Bedürfnissen in Einklang bringen (Bonus, 2011, S. 290; Ryan & Deci, 2000, S. 73). Diese Regulationsform ist der intrinsischen Motivation so ähnlich, dass sie in Skalen zur Messung der Motivation, wie zum Beispiel in der MWMS, vernachlässigt wird, da der Unterschied statistisch kaum erkennbar ist (Gagné et al., 2015, S. 192–193). In der Theorie sind die beiden Formen aber dennoch voneinander zu trennen. Integrierte Regulation ist zwar in hohem Maße selbstbestimmt, im Gegensatz zur intrinsischen Motivation ist der Ursprung des Verhaltens jedoch weiterhin das Erreichen eines abtrennbaren Ziels, nicht die Freude an der Tätigkeit selbst (Ryan & Deci, 2000, S. 73).

→ Beispiel im Arbeitskontext:

*Die Angestellte kann sich nun vollständig mit ihrer neuen Rolle als Projektleiterin identifizieren. Die neuen Aufgaben werden ein wichtiger Bestandteil ihrer Arbeit, den sie gut mit Ihren persönlichen Werten und Interessen vereinbaren kann.*

### 2.3 Bedeutung für die Arbeitsorganisation

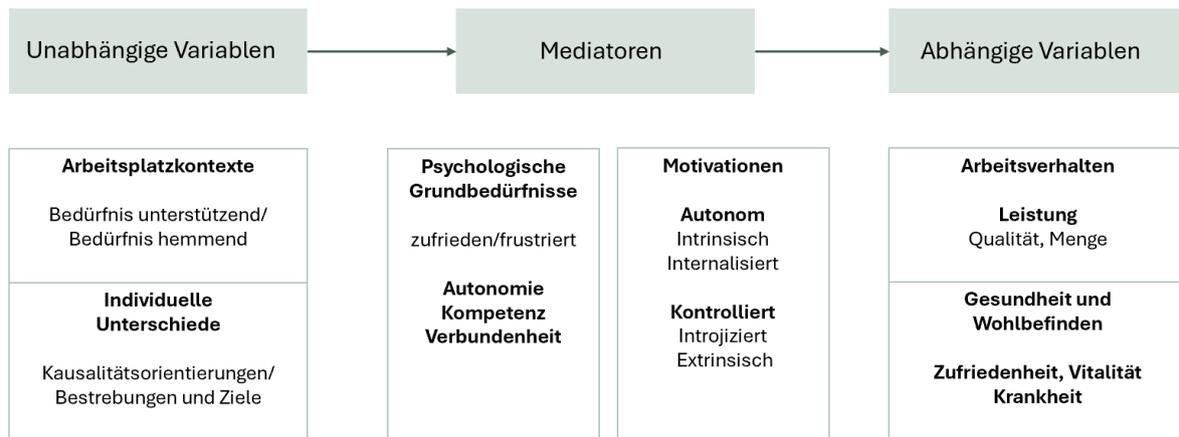
Die SDT wurde ursprünglich für den pädagogischen Bereich entwickelt (Bak, 2024, S. 66). Das Ziel dabei war es, die intrinsische Lernmotivation von Schüler\*innen zu steigern, indem das Interesse am Lernen und die Wertschätzung der Bildung gefördert werden (Deci et al., 1991). Mit der Zeit hat sich die SDT jedoch auch für die Arbeitswelt als erkenntnisreich erwiesen (Bak, 2024, S. 66). Insbesondere hinsichtlich der zunehmenden Technologisierung und Automatisierung der Arbeitswelt kann die SDT laut Forschenden dazu beitragen, die Auswirkungen dieser Veränderungen auf die Motivation der Menschen besser zu verstehen und die Zukunft der Arbeitswelt zu gestalten (Gagné et al., 2022).

Im letzten Teilkapitel wurde anhand von Beispielen bereits ein Bezug zur Arbeitswelt geschaffen und ein erster Eindruck von der Bedeutung der Selbstbestimmung im Arbeitskontext vermittelt. Laut Forschenden trägt die Verinnerlichung extrinsischer Motivation zu folgenden Arbeitsergebnissen bei: (Gagné & Deci, 2005, S. 337–338).

- Ausdauer und dauerhafte Verhaltensänderung
- Effektive Leistung
- Arbeitszufriedenheit
- Positive arbeitsbezogene Einstellung
- *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*<sup>2</sup>
- Psychologische Anpassung
- Wohlbefinden

---

<sup>2</sup> OCB bezeichnet ein freiwilliges, pro-soziales Verhalten der Mitarbeiter\*innen, das sich positiv auf das Funktionieren der Organisation auswirkt. Grundlage hierfür ist der Gedanke, dass sich Mitarbeitende innerhalb einer Organisation nicht nur als weisungsgebundene Personen sehen, sondern sich auch im Arbeitskontext als Bürger\*innen („Citizen“) verstehen, die eine soziale und ökologische Verantwortung tragen (Ehlen und Ruiner, 2024, S. 368 u. 376; Nerdinger, 2019).



**Abbildung 3 - Das Grundmodell der SDT am Arbeitsplatz (eigene Darstellung, in Anlehnung an Deci et al., 2017, S. 23)**

Abbildung 3 zeigt das Grundmodell der SDT am Arbeitsplatz. Darin wird eine Wirkungskette aus unabhängigen Variablen, Mediatoren und abhängigen Variablen dargestellt. Unabhängige Variablen werden als solche definiert, die eine Veränderung abhängiger Variablen verursachen (Saunders et al., 2023, S. 821). Dies kann, wie in diesem Fall, über Mediatoren geschehen. Mediatoren sind Variablen, die die Wirkung der unabhängigen auf die abhängige Variable übertragen (Saunders et al., 2023, S. 824).

Als unabhängige Variablen sind in Abbildung 3 der Arbeitsplatzkontext und die individuellen Unterschiede der Mitarbeiter\*innen aufgeführt. Der Arbeitsplatzkontext kann die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse entweder unterstützen oder hemmen. Inwiefern eine Unterstützung der einzelnen Bedürfnisse von den Mitarbeiter\*innen möglich ist, hängt allerdings auch vom betroffenen Individuum ab. In den Studien zur SDT wurden dazu drei allgemeine Kausalitätsorientierungen unterschieden: die **Autonomieorientierung**, die **kontrollierte Orientierung** und die **unpersönliche Orientierung** (Deci et al., 2017, S. 23–24). Diese Motivationsorientierungen bieten eine Erklärung dafür, warum sich das Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen im gleichen Arbeitsumfeld dennoch unterscheiden kann. Autonomieorientierte Mitarbeiter\*innen tendieren demnach eher dazu, ihr Verhalten zu regulieren und autonom zu handeln. Mitarbeiter\*innen mit einer Kontrollorientierung richten ihre Aufmerksamkeit dagegen stärker auf externe Signale als auf ihre persönlichen Interessen. Sie neigen dazu, sich kontrolliert zu fühlen, auch wenn autonomes Verhalten eigentlich möglich wäre. Eine unpersönliche Orientierung liegt vor, wenn Mitarbeiter\*innen sich bei ihrem Verhalten vorrangig darauf konzentrieren, Bewertungen und Misserfolge zu vermeiden. Dies führt in der Regel zu ineffektiven Leistungen und kann die Erfahrung von Amotivation fördern (Deci et al., 2017, S. 24; Frühwirth, 2019, S. 19–20).

Die drei psychologischen Grundbedürfnisse und die Motivationsformen gelten in diesem Modell als Mediatoren. Demzufolge beeinflussen der Grad der Bedürfnisbefriedigung und der Selbstbestimmung am Arbeitsplatz das Arbeitsverhalten, sowie die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten (abhängige Variablen). Je nachdem, wie zufrieden ein\*e Mitarbeiter\*in also mit der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse ist, kann das beispielsweise Auswirkungen auf die persönliche Leistung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz haben. Auf konkrete Studien zur SDT im Arbeitskontext wird später im Kapitel 5 eingegangen.

### 3 Trendthema New Work

Seit der Corona-Pandemie und der damit verbundenen Ausweitung des Homeoffice-Angebots haben die Diskussionen über zukunftsfähige Arbeitsmodelle wieder an Aktualität gewonnen. Dabei fällt immer wieder ein Begriff, der zunehmend Interesse weckt: *New Work* (Matt et al., 2021; Voigt et al., 2020).

New Work wird häufig als Trend oder Megatrend (Hermeier et al., 2019, S. 295; Werther & Bruckner, 2018, S. 16; "Megatrend New Work", 2023), als Buzzword ("New Work - Buzzword oder Allheilmittel?", o. D.) oder auch als Modethema (Hackl et al., 2017, S. 1) bezeichnet. Der wurde jedoch bereits im Jahr 1984 von dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann in die Literatur eingeführt (Hermeier et al., 2019, S. 393). Bergmanns New Work-Philosophie gleicht einer Sozialutopie, in der Menschen die Arbeit finden sollen, die sie „wirklich, wirklich wollen“ (Schermuly, 2022). Er ist der Ansicht, dass die Menschen in der kapitalistischen Welt nicht mehr in der Lage sind, zu wissen, was sie „wirklich, wirklich wollen“. Ein Phänomen, das er als „Armut der Begierde“ bezeichnet. Dabei kritisiert Bergmann jedoch nicht den Kapitalismus als solchen, sondern versucht vielmehr das kapitalistische System neu zu denken und im humanitären Sinne zu nutzen (Hermeier et al., 2019, S. 393–394).

Heute ist New Work mehr als ein Sammelbegriff für moderne Arbeitsmodelle zu verstehen, dessen genaue Definition stark umstritten ist (Väth, 2016, S. 59). Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass das derzeitige Verständnis von New Work nicht mehr mit dem ursprünglichen Konzept von Frithjof Bergmann übereinstimmt (Hermeier et al., 2019, S. 394; Hofmann et al., 2019, S. 4; Schermuly, 2021, S. 49).

Während Bergmann dafür plädierte, das System der Erwerbs- und Lohnarbeit grundlegend zu überarbeiten, wird heute vielmehr versucht, innerhalb der klassischen Erwerbsarbeit humanere Arbeitsbedingungen zu schaffen (Hofmann et al., 2019, S. 4). Bergmann selbst bezeichnete die aktuellen Umsetzungsversuche von New Work als „Lohnarbeit im Minirock“. Anstatt sich ernsthaft auf die Suche nach der eigenen Berufung zu machen, werde versucht, die Arbeit ein bisschen reizvoller zu gestalten (Bergmann, 2018). Wie genau New Work im Sinne dieser Arbeit interpretiert wird, soll im nachfolgenden Kapitel eingegrenzt werden.

#### 3.1 Begriffseingrenzung

Um für mehr Einigkeit hinsichtlich der Definition des Begriffs zu sorgen, wird seit 2020 jährlich eine Umfrage zum vorherrschenden New Work-Verständnis durchgeführt – das sogenannte New Work-Barometer. Im Jahr 2023 wurden dazu insgesamt 613 Praktiker\*innen aus verschiedenen Unternehmen befragt, welchem Verständnis von New Work sie am ehesten zustimmen (Schermuly & Meifert, 2023, S. 2–4). Den Teilnehmenden standen dabei insgesamt vier verschiedene Interpretationen von New Work zur Auswahl, die nachfolgend im Wortlaut zitiert werden (Schermuly & Meifert, 2023, S. 5).

- **Bergmann**

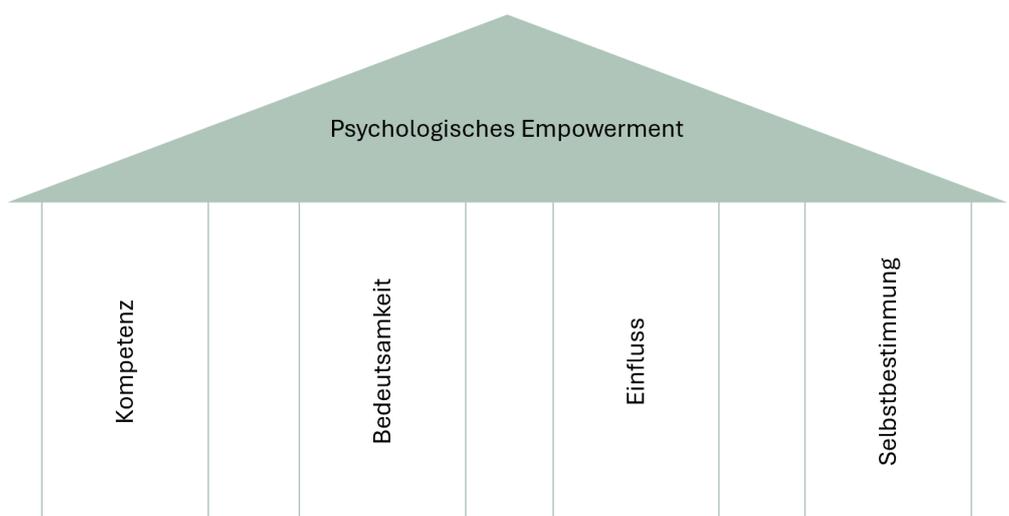
„New Work hat das Ziel, das gegenwärtige Lohnsystem zu überwinden. Menschen sollen der Arbeit nachgehen, die sie wirklich, wirklich wollen und mit technologischer Unterstützung Produkte selbst herstellen, die sie zum täglichen Leben brauchen.“

- **New Work Charta**  
„Jenseits isolierter Maßnahmen und Einzelmethoden konzentriert sich die Essenz von New Work in fünf Prinzipien, die sich im unternehmerischen Alltag widerspiegeln: Freiheit, Selbstverantwortung, Sinn, Entwicklung und soziale Verantwortung.“
- **Psychologisches Empowerment**  
„New Work sind verschiedene Maßnahmen, die die Zielsetzung haben, das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden zu steigern, d.h. das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz.“
- **Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie**  
„New Work beinhaltet vor allem Initiativen, die die Arbeitsort- und Arbeitszeitautonomie in Organisationen fördern. Durch New Work wird mobiles Arbeiten und Homeoffice in Organisationen ermöglicht.“

Das Verständnis von New Work als psychologisches Empowerment, vertreten von Prof. Dr. Carsten C. Schermuly (2021), und die New Work Charta von Markus Väth (humanfy, 2019) ähneln sich in einigen Punkten und führen die Umfrage mit Abstand an. Etwas weniger vertreten ist das Verständnis von New Work als Umschreibung für flexible Arbeitszeiten und Homeoffice. Bergmanns Idee einer Utopie liegt weit hinten (Schermuly & Meifert, 2023, S. 6).

Da sich das psychologische Empowerment im Gegensatz zur New Work Charta stärker an der Wissenschaft und Psychologie orientiert (Schermuly, 2021, S. 51), dient es der vorliegenden Arbeit als Grundlage für das Verständnis von New Work.

Psychologisches Empowerment kann als Motivationskonstrukt definiert werden, laut dem intrinsische Aufgabenmotivation durch das Zusammenwirken von vier Dimensionen erhöht werden kann: das Erleben von Sinnhaftigkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss (Spreitzer, 1995, S. 1443–1444). Wie in der folgenden Abbildung zu sehen ist, bilden diese Dimensionen sinnbildlich die tragenden Säulen des psychologischen Empowerment.



**Abbildung 4 - Dimensionen des Psychologischen Empowerments (eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schermuly, 2021, S. 60)**

### 3.2 *Verbindung zur Selbstbestimmungstheorie*

Die Verbindung zwischen dem psychologischen Empowerment und der SDT wird bereits in Abbildung 4 deutlich. Um diesen Zusammenhang theoretisch zu untermauern, wird im Folgenden eine detaillierte Auseinandersetzung mit den einzelnen Säulen des psychologischen Empowerments vorgenommen.

Eine eindeutige Übereinstimmung findet sich in der Dimension der **Selbstbestimmung**. Spreitzer definiert Selbstbestimmung nach Deci, Connell und Ryan als das individuelle Gefühl einer Person, bei der Ausführung und Regulation einer Handlung eine Wahl zu haben (Spreitzer, 1995, S. 1443). Damit hebt das psychologische Empowerment ebenso wie die SDT die besondere Bedeutung von Autonomie hervor.

**Einfluss** wird im psychologischen Empowerment als das Gegenteil von erlernter Hilflosigkeit verstanden (Martinko & Gardner, 1982 hier in: Spreitzer, 1995, S. 1444). Erlernte Hilflosigkeit entsteht dann, wenn Menschen dauerhaft das Gefühl haben, dass ihr Handeln keine Auswirkungen hat. Die Wissenschaft hat gezeigt, dass es durchaus möglich ist, dass Menschen dadurch die Absicht zu handeln verlieren können. Sie verlernen, sich selbst zu helfen. Im Arbeitskontext kann dies zum Beispiel passieren, wenn den Angestellten zu wenig Feedback entgegengebracht wird (Schermyly, 2021, S. 67). Die Dimension Einfluss bezieht sich also auf das Bedürfnis, sich wirksam zu fühlen, welches in der SDT mit dem Bedürfnis nach Kompetenz in Verbindung gebracht wird (siehe Kapitel 2.1).

Die **Bedeutsamkeit** bzw. Sinnhaftigkeit bezieht sich im psychologischen Empowerment auf den Wert, den ein Arbeitsziel im Verhältnis zu den persönlichen Werten oder Idealen eines Individuums aufweist (Thomas & Velthouse, 1990 hier in: Spreitzer, 1995, S. 1443). Diese Übereinstimmung von Werten spielt auch in der SDT eine große Rolle. Insbesondere hinsichtlich der Verinnerlichung von extrinsischer Motivation ist die Identifikation mit einer Aufgabe unerlässlich (siehe Kapitel 2.2).

Zuletzt bleibt die Säule der **Kompetenz**, die im psychologischen Empowerment als der Glaube einer Person an die eigenen Fähigkeiten beschrieben wird, Aufgaben effektiv ausführen zu können (Gist, 1987 hier in: Spreitzer, 1995, S. 1443). Dieses Verständnis überschneidet sich eindeutig mit dem der SDT, die das Bedürfnis nach Kompetenz darüber hinaus als eine der wichtigsten Voraussetzungen für intrinsische Motivation deklariert (siehe Kapitel 2.1).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich das psychologische Empowerment und die SDT in vielen Punkten überschneiden. Beide Konzepte befassen sich mit der menschlichen Motivation und zielen darauf ab, intrinsische Motivation hervorzurufen. Die Annahmen sind zwar verschieden, jedoch nicht konträr. Es ist daher anzunehmen, dass ein erhöhtes psychologisches Empowerment auch zu einer besseren Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse beiträgt.

### 3.3 *New Work in der Unternehmenspraxis*

New Work bezieht sich also auf alle Maßnahmen, die auf eine Steigerung des psychologischen Empowerments der Mitarbeitenden abzielen. Welche Maßnahmen das genau sein können, wird nachfolgend konkretisiert.

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) veröffentlichte im Jahr 2019 eine Studie mit dem Titel „*New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle*“, in der vier konkrete Stoßrichtungen für New Work-Ansätze herausgearbeitet wurden (Hofmann et al., 2019).



**Abbildung 5 - Stoßrichtungen von New Work (eigene Darstellung, in Anlehnung an: Hofmann et al., 2019, S. 5)**

Abbildung 5 zeigt, in welchen übergeordneten Feldern New Work-Ansätze Anwendung finden können. In der ersten Stoßrichtung, der Arbeitsleistung, beziehen sich die Maßnahmen vorrangig auf die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit (Hofmann et al., 2019, S. 24). Beispiele für konkrete Umsetzungsmaßnahmen in diese Richtung sind folgende:

- **Mobiles Arbeiten**  
Mobiles Arbeiten bedeutet, dass Beschäftigte sich den Arbeitsort frei wählen können. Anders als beim Homeoffice sind sie auch nicht an einen Arbeitsplatz im eigenen Zuhause gebunden, sondern können tatsächlich von überall arbeiten (Bundesministerium für Familie et al., 2017, S. 8).
- **Vier-Tage-Woche**  
Das Grundprinzip der Vier-Tage-Woche besteht darin, dass die wöchentliche Arbeitszeit nicht mehr auf fünf, sondern auf vier Tage verteilt wird. Ob die Arbeitszeit dabei tatsächlich verkürzt oder nur umverteilt wird, ist in der Praxis unterschiedlich. Ebenso wie die Frage nach dem Lohnausgleich (ifaa e.V., 2022b). Der Kerngedanke einer vier Tage Woche besteht jedoch in der Verkürzung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich (Bühren et al., 2023, S. 108).

Als nächste Stoßrichtung ist der organisatorische Bereich aufgeführt, der durch New Work-Maßnahmen agiler<sup>3</sup> und projektbasierter gestaltet werden soll (Hofmann et al., 2019, S. 24). Dies kann in der Praxis beispielsweise durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

- **Scrum**  
Scrum ist eine weit verbreitete Methode der agilen Szene (Schermuly, 2021, S. 140). Die Scrum-Erfinder Ken Schwaber und Jeff Sutherland entwickelten für diese Methode einen Leitfaden, in dem sie Scrum wie folgt definieren: „Ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit

<sup>3</sup> Agilität ist ebenso ein Modethema wie New Work, dessen Bedeutung ebenfalls vielseitig ist (Mücke, 2024, S. 3). In der Betriebswirtschaftslehre lässt sich Agilität wie folgt definieren: „Es ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem komplexen, dynamischen Umfeld anpassungsfähig zu sein. Dazu greift Agilität auf verschiedene Methoden zurück, die es Menschen einfacher machen, sich so zu organisieren und zu verhalten.“ (Hofert, 2021, S. 6).

höchstmöglichem Wert auszuliefern.“ (Schwaber & Sutherland, 2017, S. 3). Scrum wird beispielsweise zur Entwicklung und Erweiterung von Produkten angewendet (Schwaber & Sutherland, 2017, S. 4). Den Kern bilden dabei die Scrum-Teams, die aus maximal zehn Personen bestehen und sich weitestgehend selbst organisieren (Schermyly, 2021, S. 141). Welche Aufgaben in diesem Team zu verteilen sind und wie genau das Arbeiten nach dieser Methode funktioniert, wird ausführlich im Scrum Guide beschrieben (Schwaber & Sutherland, 2017).

- **Internes Crowdsourcing**

„Die grundlegende Idee von internem Crowdsourcing (IC) ist, den innerbetrieblichen Wissensaustausch und die Interaktion im Unternehmen zu mobilisieren und zu stärken.“ (Wedel et al., 2021, S. 336). Die Vorgehensweise kann wie folgt dargestellt werden: Ein\*e Mitarbeiter\*in des Unternehmens (Crowdsourcer) schlägt ändern potenziell mitwirkenden Mitarbeiter\*innen (Crowdsourcers) durch einen öffentlichen Aufruf eine Aufgabe vor. Die Crowdsourcers übernehmen die Bearbeitung der Aufgabe und können mittels IT-gestützter Crowdsourcing-Plattformen miteinander interagieren (Leimeister, 2015, hier in: Hofmann et al., 2019, S. 32).

Bezüglich der Führung in Unternehmen, lässt die Aussage „Jenseits der Hierarchie“ bereits vermuten, dass New Work-Ansätze auf eine Enthierarchisierung der Führungskultur abzielen. Stattdessen sollen Selbstorganisation und partizipative Entscheidungsmechanismen etabliert werden (Hofmann et al., 2019, S. 24). Beispiele aus der Praxis sind folgende:

- **Soziokratie**

Sowohl Soziokratie als auch Holokratie sind „Ansätze, die ohne Führungskräfte versuchen, die Arbeit in Unternehmen zu organisieren, [...]“ (Schermyly, 2021, S. 52). Ziel der Soziokratie ist es, effektives Zusammenarbeiten zu ermöglichen, indem Entscheidungen von denen getroffen werden, die auch davon betroffen sind. Ein Kernelement in der Umsetzung ist der sogenannte Konsent (Hofmann et al., 2019, S. 30). Gemäß dem Konsentprinzip wird eine Entscheidung immer dann umgesetzt, wenn es keinen begründeten und schwerwiegenden Einwand dagegen gibt (Mücke, 2024, S. 7).

- **Holokratie**

Holokratie bezeichnet ein Managementsystem, „[...] das Unternehmen erleichtern soll, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten selbstorganisierend zu bearbeiten [...]“ (Mücke, 2024, S. 8). Anstelle eines entscheidungsbefugten Managements treten nebeneinander angeordnete Circle, die jeweils autonom Entscheidungen treffen können. Ein Circle besteht aus mehreren Rollen, welche in der Holokratie die klassischen Jobtitel ersetzen (Hofert, 2021, S. 66). Im Gegensatz zu den herkömmlichen Jobtiteln sind diese Rollen dynamischer ausgerichtet und nicht an einzelne Personen gebunden. Eine Person kann zudem mehrere Rollen einnehmen (Mücke, 2024, S. 9).

Als letzte Stoßrichtung wird erneut die Sinnstiftung aufgeführt, die auch im psychologischen Empowerment eine eigene Dimension einnimmt (siehe Abbildung 4). Der Gedanke, Sinnstiftung durch Arbeit zu erfahren, erinnert stark an Fritjof Bergmanns ursprüngliche Idee, dass Menschen einer Arbeit nachgehen sollen, die sie „wirklich, wirklich wollen“. Sich mit der eignen Arbeit identifizieren zu können und ihr eine Bedeutung beizumessen, ist bis heute eines der führenden Themen von New Work. Als Grund dafür sehen Forschende, insbesondere die voranschreitende Digitalisierung, durch die monotone Arbeiten größtenteils

entfallen sowie den Wertewandel der Generationen, auf den in den nächsten Kapiteln eingegangen wird (Hofmann et al., 2019, S. 35–36).

Auch wenn die Sinnstiftung deutlich abstrakter scheint als die anderen Stoßrichtungen, kann sie in der Praxis gezielt unterstützt werden. Beispielhafte Maßnahmen sind:

- **Job Enrichment (Arbeitserweiterung)**

Beim Job Enrichment wird das Tätigkeitsfeld eines Mitarbeitenden durch höher qualifizierte Tätigkeiten ausgeweitet (Marrenbach & Geiger, 2019, S. 360). Auf diese Weise wird den Mitarbeiter\*innen mehr Verantwortung übertragen, was dazu führen kann, dass sie sich empowert fühlen und ihrer Arbeit mehr Bedeutung zuschreiben (Schermuly, 2021, S. 113).

- **Corporate Social Responsibility (CSR)**

Die Europäische Kommission definiert die Corporate Social Responsibility „als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (Europäische Kommission, 2011). CSR-Initiativen können dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende stärker mit ihrer Organisation identifizieren und ihrer Tätigkeit eine höhere Bedeutung beimessen (Paruzel et al., 2021, S. 3).

Abschließend ist festzuhalten, dass die Einführung einer der exemplarisch aufgeführten Maßnahmen nicht automatisch als Teil des New Work-Konzepts betrachtet werden kann. Entscheidend ist, ob diese Maßnahme mit einer humanistischen Intention eingeführt wird (Jobst-Jürgens, 2020, S. 4). Gemäß der Definition, von New Work als Förderung des psychologischen Empowerments ist es – unabhängig von den einzelnen Maßnahmen – ausschlaggebend, dass der Mensch in den Mittelpunkt des organisationalen Handelns rückt (Schermuly, 2021, S. 106).

## 4 Relevanz der Generation Z

Der Begriff *Generation* kann als „[...]eine identifizierbare Gruppe, welche Geburtsjahrgänge und wichtige politische sowie soziale Ereignisse in der prägenden Entwicklungsphase im Kindes und Jugendalter teilt [definiert werden].“ (Kupperschmidt BR, 2000, hier in: Steckl et al., 2019, S. 212). Die Segmentierung in Generationen zielt darauf ab, Hauptmerkmale zu identifizieren und ähnliche Wertvorstellungen zusammenzufassen (Einramhof-Florian, 2022, S. 7).

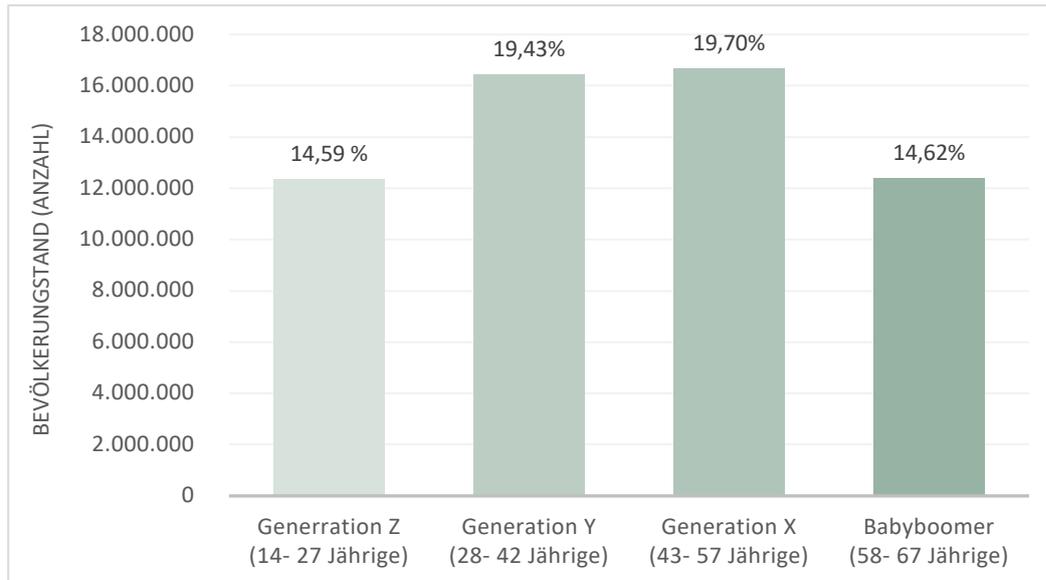
Die vorliegende Arbeit spezifiziert sich auf die Generation Z, die neben der Generation Y, der Generation X und den Babyboomern aktuell die jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt darstellt (ifaa e.V., 2022a, S. 1). Einen Überblick über die zeitliche Einteilung der genannten Generationen verschafft die folgende Abbildung.



**Abbildung 6 - Einteilung der Generationen (eigene Darstellung, in Anlehnung an: ifaa e.V., 2022a, S. 1)**

Angehörige der Generation Z befinden sich aktuell am Ende ihrer Schullaufbahn, in der Berufsausbildung, im Studium oder sind bereits in die Berufswelt eingestiegen. In jedem Fall stellen sie die Zukunft der Arbeitswelt dar und tragen mit ihren neuen Wertvorstellungen zu deren grundlegenden Wandel bei (Einramhof-Florian, 2022, S. 45–46; Hackl et al., 2017, S. 11–12; Schermuly, 2021, S. 23).

Insbesondere durch den demografischen Wandel und den damit einhergehenden Fachkräftemangel gewinnt die junge Generation an Arbeitskräften zunehmend an Bedeutung (Germann, 2023, S. 65; Steckl et al., 2019, S. 212). Um diese Problematik zu verdeutlichen, ist in Abbildung 7 dargestellt, welchen Anteil die jeweiligen Generationen im Jahr 2023 an der Gesamtbevölkerung in Deutschland hatten. Bei einer Gesamtbevölkerung von schätzungsweise 84,67 Millionen Menschen entfielen lediglich 14,59 Prozent auf die Altersgruppe der 14- bis 27-Jährigen. Damit liegt die Generation Z deutlich hinter ihren Vorgängergenerationen X und Y und knapp hinter den Babyboomern. Letztere machen trotz ihres fortgeschrittenen Alters noch 14,62 Prozent der Gesamtbevölkerung aus.



**Abbildung 7 - Anteil der Generationen an der Gesamtbevölkerung Deutschlands, Stand 31.12.2023, Hinweis: die Gesamtbevölkerung beträgt zu diesem Stichtag 84.669.326 Menschen (eigene Darstellung, Quelle: Statistisches Bundesamt, 2024)**

Die zahlenmäßige Unterlegenheit junger Menschen äußert sich in einer aufklaffenden Lücke auf dem Arbeitsmarkt, die sich laut Hochrechnungen des Statistischen Bundesamtes auch durch eine hohe Zuwanderung nicht schließen lässt (Statistisches Bundesamt, o.D.). Insbesondere im Hinblick auf die aus dem Arbeitsmarkt ausscheidenden Babyboomer steigt der Druck auf Unternehmen, ausreichend Arbeitskräfte zu rekrutieren (Deschermeier & Schäfer, 2024; Einramhof-Florian, 2022, S. 35). Um sich in diesem stärker werdenden War for Talents behaupten zu können, erscheint eine Auseinandersetzung mit den Vorstellungen der neuen Nachwuchskräfte unausweichlich (Klaffke, 2014, S. 58–59).

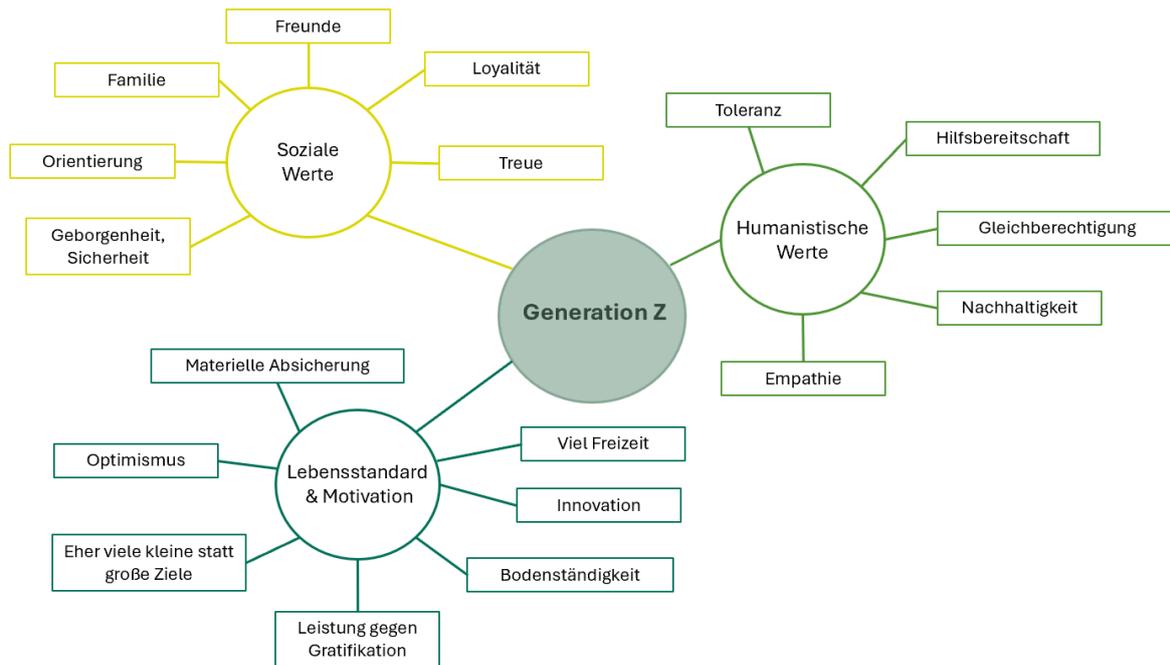
#### 4.1 Merkmale und Werte der Generation Z

Das Aufwachsen der Generation Z ist in der westlichen Welt durch Wohlstand und Angebotsvielfalt gekennzeichnet. Die Konsummöglichkeiten erscheinen grenzenlos und die Ausbildungsaussichten chancenreich (Einramhof-Florian, 2022, S. 42; Germann, 2023, S. 71). Gleichzeitig wird diese Generation aber auch von Bedrohungen wie der Wirtschaftskrise, dem Klimawandel, terroristischen Anschlägen, Flüchtlingskrisen, der Coronapandemie und dem Ukraine-Russland Krieg geprägt (Einramhof-Florian, 2022, S. 42; Kochhan & Cicecki, 2024, S. 74).

Zudem wurde die Generation Z in eine schnelllebige, globalisierte und digitale Welt hineingeboren. Als erste Generation, die von Geburt an mit der Digitalisierung konfrontiert wurde, werden sie auch als „Digital Natives“ bezeichnet (Einramhof-Florian, 2022, S. 38–42; ifaa e.V., 2022a, S. 1).

Als Ergebnis dieser beispielhaft aufgeführten Einflüsse wird dieser Generation ein neues Wertekonstrukt zugeschrieben, das in der Abbildung 8 zusammengefasst wird. Befragungen haben gezeigt, dass soziale Werte eine zentrale Rolle für die Generation Z einnehmen. Daneben reiht sich ein ausgeprägter Wunsch nach Gerechtigkeit und ein starkes Umweltbewusstsein ein (Wickel-Kirsch et al., 2023, S. 315–316). Die Gleichstellung von Mann und

Frau sowie eine vielfältige Gesellschaft sind für die Generation Z Normalität (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 76). Hinsichtlich der Zukunft wird die Generation Z sowohl als optimistisch (Wickel-Kirsch et al., 2023, S. 315) als auch als realistisch (Kochhan & Cichecki, 2024, S. 76; Steckl et al., 2019, S. 213) bezeichnet. Insgesamt gelten sie vor allem als pragmatisch, wenn es darum geht ihre Ziele zu erreichen (Albert et al., 2019, S. 13; Calmbach et al., 2020, S. 12; Wickel-Kirsch et al., 2023, S. 315–316). Sie legen viel Wert auf ausreichend Freizeit und sind stärker für einen gesunden Lebensstil sensibilisiert als ihre Vorgängergeneration (ifaa e.V., 2022a, S. 2–3).



**Abbildung 8 - Das Wertekonstrukt der Generation Z (eigene Darstellung, in Anlehnung an: Wickel-Kirsch et al., 2023, S. 316)**

#### 4.2 Erwartungen der Generation Z an die Arbeitswelt

*„Unüberwindbar erscheint gegenwärtig die Kluft, die sich, medial befeuert, zwischen den Generationen aufgetan hat. Die Älteren sehnen sich oft nach den Werten vergangener Zeiten, während die Jüngeren nun auf die Freiheit und die neuen Möglichkeiten setzen.“ (Maas, 2024, S. 295).*

Dieses Zitat stammt von Rüdiger Maas, dem Gründer des Instituts für Generationenforschung. In seinem Buch „Generation arbeitsunfähig – Wie uns die Jungen zwingen Arbeit und Gesellschaft neu zu denken“ versucht er, die Generation Z der breiten Masse zugänglicher zu machen. Denn die Erwartungen, die diese neue Generation an die Arbeitswelt stellt, polarisieren (Germann, 2023, S. 71).

Wenn auch soziale Beziehungen und Loyalität wichtige Werte für die Generation Z darstellen, gelten diese nicht zwangsläufig auch für die Berufswelt. Hier werden Angehörige der Generation Z vielmehr als flatterhaft und illoyal erlebt (Steckl et al., 2019, S. 213; Wickel-Kirsch et al., 2023, S. 316). Fraglich ist jedoch, ob die hohe Wechselbereitschaft im Job einer geringen Belastbarkeit der jungen Arbeitskräfte geschuldet ist oder auf eine erhöhte Achtsamkeit zurückgeführt werden kann (Germann, 2023, S. 72). Befragungen zeigen auch, dass das Bedürfnis nach einer affektiven Bindung an den Beschäftigungsbetrieb mehrheitlich

nachgewiesen werden kann. Ob diesem Bedürfnis nachgegangen wird, hängt jedoch davon ab, ob das Unternehmen diesem auch würdig ist (Hermeier et al., 2019, S. 353). Dies bestätigt auch eine Studie der *Internationalen Hochschule (IU)* in der 475 IU-Studierende unter anderem zu ihrer langfristigen Bindung an ein Unternehmen befragt wurden. Dabei äußerten 44,3 Prozent der Befragten den Wunsch, sich für mehrere Jahre oder sogar für immer an das Unternehmen zu binden. 52,0 Prozent der Umfrageteilnehmer\*innen gaben stattdessen an, dass sie ihren Bindungsverhalten von dem Job und dem Unternehmen abhängig machen (IU Internationale Hochschule, 2023).

Klar ist, die Anforderungen, die die junge Generation an ihre\*n Arbeitgeber\*in stellt, sind hoch. Insbesondere diejenigen mit einem höheren Bildungsabschluss werden dabei vorrangig von intrinsischen Motiven getrieben. Sie möchten einer Tätigkeit nachgehen, die ihnen Spaß macht und Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung bietet. Außerdem soll die Tätigkeit möglichst abwechslungsreich und sinnstiftend sein. Das Betriebsklima soll gut und das Verhältnis zu den Kolleg\*innen harmonisch sein (Calmbach et al., 2020, S. 242). Die eigenen Fähigkeiten und Ideen sollen berücksichtigt werden, und die Führung soll auf Augenhöhe stattfinden. Dabei wird vor allem regelmäßiges Feedback gewünscht. Zudem besteht einerseits der Wunsch nach Flexibilität, auf der anderen Seite soll das Unternehmen aber auch für Orientierung und Planbarkeit sorgen (ifaa e.V., 2022a, S. 5).

Zwar sind den Befragten Faktoren wie ein hohes Gehalt und gute Aufstiegsmöglichkeiten ebenfalls wichtig, jedoch scheint die Karriereorientierung der Generation Z insgesamt weniger stark ausgeprägt zu sein (ifaa e.V., 2022a, S. 3; Kochhan & Cichecki, 2024, S. 86). Stattdessen legen sie vermehrt Wert auf eine klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben, wobei der Fokus eher auf letzterem liegt (ifaa e.V., 2022a, S. 2–3; Steckl et al., 2019, S. 213). Auch in der Studie der *IU* wurden die Aufstiegsmöglichkeiten im Job von den Studierenden längst nicht so stark priorisiert wie flexible Arbeitsbedingungen, Work-Life-Balance und eine wertschätzende Unternehmenskultur. Den Ergebnissen zu Folge scheint den jungen Menschen auch das Gefühl etwas Sinnvolles zu tun wichtiger zu sein, als deren Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (IU Internationale Hochschule, 2023). Schließlich zeigt sich der Pragmatismus der Generation jedoch darin, dass die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Möglichkeit viel Geld zu verdienen immer noch weit oben angesiedelt ist (Albert et al., 2019, S. 29; IU Internationale Hochschule, 2023).

### 4.3 Kritische Einordnung der Generationenforschung

An dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass Generationenkonzepte mit Vorsicht zu betrachten sind. Menschen sind individuell und sollten grundsätzlich auch als Individuen betrachtet werden. Ihnen pauschalisierte Eigenschaften und Fähigkeiten zuzuschreiben, birgt die Gefahr der Stigmatisierung und Voreingenommenheit (Höpflinger, 2019, hier in: Germann, 2023, S. 70). Um das Denken und Handeln einzelner Personen nachvollziehen zu können, müssen deutlich mehr Einflüsse als der Geburtsjahrgang berücksichtigt werden. Beispielhaft zu nennen sind das Geschlecht, die geografische und sozioökonomische Herkunft sowie die Familienstruktur (Germann, 2023, S. 70).

Nichtsdestotrotz kann die Betrachtung der Menschen unter der Hypothese der Generationenzugehörigkeit sinnvolle Erkenntnisse hervorbringen. Ähnlich wie bei der Erstellung von Modellen handelt es sich um eine Vereinfachung komplexer Gegebenheiten, durch die Zusammenhänge verstanden und wichtige Tendenzen herausgefiltert werden können. Für die Praxis bleibt daher festzuhalten, dass das Wissen über generationsspezifische Anforderungen Führungskräften zwar helfen kann, den Beschäftigten gerecht zu werden. Sie sollten darüber

hinaus jedoch auch individuelle Verhaltensmuster einzelner Mitarbeiter\*innen einordnen können (Klaffke, 2014, S. 80).

## 5 Aktueller Forschungsstand

Nachdem die theoretischen Grundlagen ausführlich dargelegt wurden, verschafft dieses Kapitel einen Überblick über den aktuellen Kenntnisstand zu dieser Thematik. Dazu wird im ersten Schritt untersucht, welche Studien zu den Auswirkungen von New Work vorliegen. Da im Theorieteil der Zusammenhang zwischen der SDT und der New Work-Bewegung hergestellt wurde, liegt der Fokus dabei vermehrt auf der SDT-Forschung. Im zweiten Schritt werden die bestehenden Kenntnisse aus Theorie und Praxis herangezogen, um gezielt Hypothesen zur Generation Z abzuleiten.

### 5.1 *Auswirkungen von New Work im Kontext der Selbstbestimmungstheorie*

Obwohl New Work ein Trendthema ist, befindet sich die Forschung auf diesem Gebiet noch in den Anfängen (Jobst-Jürgens, 2020, S. 21; Lorra & Möltner, 2021, S. 323). Bisherige Studien beziehen sich vorrangig auf das Verständnis und die Ausgestaltungsmöglichkeiten von New Work, weniger aber auf die Auswirkungen, die diese neue Ausrichtung für die Mitarbeitenden mit sich bringt. Beispielhaft zu nennen ist die Studie „*New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle*“ des Fraunhofer IAO, in der insgesamt 18 betriebliche Praxisbeispiele mit Hilfe eines standardisierten Interviewleitfadens untersucht wurden. Das Erkenntnisziel bestand darin, anhand verschiedener Fallstudien allgemeingültige Thesen über New Work zu prüfen und einen Überblick über dessen praktische Umsetzung zu schaffen (Hofmann et al., 2019).

Grund für die unzureichende Studienlage dürfte die fehlende einheitliche Definition des Begriffs *New Work* sein. Damit einher geht eine vorherrschende Unklarheit darüber, was New Work überhaupt ist oder sein kann. Dies zeigt sich beispielsweise in dem New Work-Barometer, in dem ganze 61,3 Prozent der befragten Unternehmensvertreter\*innen der Aussage zustimmen, dass New Work vor allem die Möglichkeit bedeutet, von zu Hause arbeiten zu können (Schermuly & Meifert, 2023, S. 6).

Gemäß dem Verständnis von New Work als Stärkung des psychologischen Empowerments handelt es sich dabei im Kern jedoch darum, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns zu rücken, um auf diese Weise deren intrinsische Motivation zu fördern (Schermuly, 2021, S. 98). New Work steht somit in enger Verbindung zu den Prinzipien der SDT und kann sich auf die Errungenschaften der SDT-Forschung stützen. Die wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Gebiet werden in der nachfolgenden Tabelle zusammengetragen.

**Tabelle 1: Überblick über die SDT-Forschung am Arbeitsplatz**

Autorenschaft	Jahr	Forschungsthema	Zielgruppe	wichtigste Erkenntnisse
ffernet et al.	2010	Folgen der autonomen Motivation	Mitarbeiter*innen einer Hochschule	autonome Arbeitsmotivation führt zu weniger Burnout
Richer et al.	2002	Folgen der autonomen Motivation	Absolventen einer Wirtschaftshochschule	autonome Motivation hängt mit einer höheren Arbeitszufriedenheit und geringerer emotionaler Erschöpfung zusammen
ffernet et al.	2012	Folgen der autonomen Motivation	Schulleiter*innen	autonome Motivation hängt negativ mit der Arbeitsermüdung und positiv mit dem Arbeitsengagement zusammen, kontrollierte Motivation hängt positiv mit der Erschöpfung zusammen
Van den Broeck et al.	2008	Folgen der Bedürfnisbefriedigung	Arbeitnehmer*innen, Vorgesetzte u. Selbstständige	Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse führt zu weniger Erschöpfung
De Cooman et al.	2013	Folgen der Bedürfnisbefriedigung	Arbeitnehmer*innen	größere Bedürfnisbefriedigung am Arbeitsplatz geht mit einer größeren autonomen Motivation und einem höheren Arbeitsaufwand einher
Gillet et al.	2012	Folgen der Bedürfnisbefriedigung	Arbeitnehmer*innen	Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse führt zu höherem hedonischen und eudaimonischen Wohlbefinden, Frustration der Bedürfnisse führt zu niedrigem Wohlbefinden
Otis & Pelletier	2005	Auswirkungen der Wahrnehmung von Autonomie	Polizeibeamt*innen	Autonomieförderung durch Vorgesetzte kann zu stärkerer autonomer Motivation und geringerer Fluktuationsabsicht führen
Moreau & Mageau	2012	Auswirkungen der Wahrnehmung von Autonomie	Fachkräfte des Gesundheitswesens	Autonomieförderung durch Vorgesetzte und Kolleg*innen kann mehr Arbeitszufriedenheit und besserer psychischer Gesundheit führen
ffernet et al.	2012	Auswirkungen der Wahrnehmung von Autonomie	Lehrer*innen	Kontrollgefühl durch die Vorgesetzten kann zu geringerer autonomer Motivation und stärkeren Burnout Symptomen führen
Cerasoli et al.	2014	Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Leistung	Arbeitnehmer*innen	intrinsische Motivation ist besonders wichtig für den Arbeitsplatz, intrinsische Motivation als Prädiktor für die Qualität - und extrinsische Motivation als Prädiktor für die Quantität der Leistung

(eigene Darstellung, Quelle: Deci et al., 2017, S. 24–35)

Die aufgeführten Studien legen dar, welche Vorteile die autonome und insbesondere die intrinsische Motivation für den Arbeitsplatz bereithält. Demnach führt die Befriedigung der psychologische Grundbedürfnisse beispielsweise zu weniger erschöpften und energiegeladeneren Mitarbeiter\*innen. Van den Brock et al. merken zwar an, dass die Bedürfnisbefriedigung den Zusammenhang zwischen Arbeitsanforderungen und Erschöpfung nicht vollständig erklären kann, bezeichnen sie aber dennoch als vielversprechenden Mechanismus für die Anpassung der Organisationspolitik (Van den Broeck et al., 2008, S. 288–290). Gillet et al. belegen zudem einen positiven Zusammenhang zwischen der Befriedigung der Grundbedürfnisse und einem höheren hedonischen und eudaimonischen Wohlbefinden<sup>4</sup> der Mitarbeitenden. Chancen ergeben sich vor allem hinsichtlich der Autonomieunterstützung. Diese führt nachweislich zu einer erhöhten autonomen Motivation, mehr Arbeitszufriedenheit und geringerer Fluktuationsabsicht. Eine Frustration des Bedürfnisses nach Autonomie, beispielsweise durch Kontrolle, kann die autonome Motivation dagegen untergraben und zu stärkeren Burnout Symptomen führen. Es scheint daher lohnenswert, den Mitarbeiter\*innen genügend

<sup>4</sup> Hedonisches Wohlbefinden bezieht sich auf das aktive Erleben von Lebenszufriedenheit. Eudaimonisches Wohlbefinden meint dagegen die Verwirklichung eines guten Lebens. Hierbei geht es beispielsweise um das Ausschöpfen der eigenen Potentiale (Röhrle, 2023).

Freiheiten einzuräumen und deren psychologischen Grundbedürfnisse zu berücksichtigen. Die Vorteile ergeben sich dabei nicht nur auf Seiten der Beschäftigten, sondern auch für die Unternehmen. Diese können von gesunden Mitarbeiter\*innen, höherem Arbeitsengagement und qualitativ besseren Leistungen profitieren.

Darüber hinaus hat sich die SDT-Forschung auch mit der Zukunft der Arbeitswelt beschäftigt, die aufgrund von technischen Entwicklungen und globalen Interdependenzen zunehmend von Unsicherheit und Komplexität gekennzeichnet sein wird. Unter diesen Umständen ist es laut den Forschenden umso wichtiger, dass jede\*r einzelne\*r Arbeitnehmer\*in motiviert ist, sich auf anstehende Veränderungen einzulassen. Dies fordert flexible, kreative und proaktive Verhaltensweisen, die eher mit einer selbstbestimmten Motivation einhergehen. Folglich gewinnt die Befriedigung der psychologischen Bedürfnisse für Organisationen und deren zukünftigen Erfolg an Bedeutung (Gagné et al., 2022, S. 379–380).

Diese Beobachtung stimmt mit einer Studie der Firma *Deloitte* überein, in der Trends für die Zukunft der Berufswelt untersucht wurden. Demnach werden in den Jobs der Zukunft 66 Prozent aller Tätigkeiten nicht durch Routine, sondern vielmehr durch Interaktivität und analytisches Denken gekennzeichnet sein (Deloitte., 2021, S. 5). In diesem Zuge betont die Studie die steigende Relevanz von sozialen Eigenschaften wie Empathie, Teamfähigkeit und Kommunikation (Deloitte., 2021, S. 27). Infolgedessen müssen „Fähigkeiten wie Kreativität, kritisches Denken oder Resilienz [...] in der Unternehmenskultur verankert sein, gelebt und gefördert werden.“ (Deloitte., 2021, S. 31).

Angesichts dieser Entwicklungen hat die Organisationsforschung untersucht, wie sich unterschiedliche Management- und Führungsverhalten auf die psychologischen Grundbedürfnisse und die Motivationstypen auswirken (Gagné et al., 2022, S. 379). Eine Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Untersuchung ist in Abbildung 9 dargestellt.

Prädiktor	Psychologische Grundbedürfnisse			Motivationstyp	
	Kompetenz	Autonomie	Beziehungen	autonome Motivation	kontrollierte Motivation
	Transformationale Führung	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte
Transaktionale Führung	Negative Effekte	Negative Effekte	Negative Effekte	0/+/-	Positive Effekte
aggressives Führungsverhalten	Negative Effekte	Negative Effekte	Negative Effekte		
Autonomie unterstützende Führung	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	kein Effekt
kontrollierende Führung	Negative Effekte	Negative Effekte	Negative Effekte	0/-	Positive Effekte
Arbeitsanforderungen	Negative Effekte	Negative Effekte	kein Effekt	Positive Effekte	Positive Effekte
übermäßige Arbeitsbelastung	Negative Effekte	Negative Effekte	kein Effekt	kein Effekt	Positive Effekte
Rollenambiguität und -konflikte	Negative Effekte	Negative Effekte	gemischte Ergebnisse oder keine Evidenz	Negative Effekte	kein Effekt
Work-Life-Konflikt	Negative Effekte	Negative Effekte	Negative Effekte	kein Effekt	kein Effekt
Arbeitsplatzunsicherheit	Negative Effekte	Negative Effekte	Negative Effekte	Negative Effekte	Positive Effekte
Vielfalt an Fähigkeiten	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	0/+
Aufgabensignifikanz	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	0/+
Berufsautonomie	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	kein Effekt
soziale Unterstützung	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	kein Effekt
Leistungsfeedback	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	0/+
Gerechtigkeitswahrnehmung	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte	Positive Effekte
kontingente belohnungen (finanzielle Anreize)	Positive Effekte	Negative Effekte	kein Effekt	Negative Effekte	Positive Effekte

Positive Effekte   
 Negative Effekte   
 kein Effekt   
 gemischte Ergebnisse oder keine Evidenz

**Abbildung 9 - Prädiktoren der Bedürfnisbefriedigung und Arbeitsmotivation (eigene Darstellung, in Anlehnung an: Gagné et al., 2022, S. 380)**

Die Abbildung zeigt eine Matrix, die den Einfluss verschiedener Prädiktoren (unabhängige Variablen) auf die abhängigen Variablen Kompetenz, Autonomie, Beziehungen, autonome Motivation und kontrollierte Motivation veranschaulicht. Während die grün hinterlegten Felder auf einen positiven Zusammenhang verweisen, deuten die gelben Felder auf einen negativen Effekt des Prädiktors hin. Ist das Feld grau eingefärbt, besteht kein erwähnenswerter Zusammenhang zwischen den betrachteten Variablen. Beispielhaft lässt sich der Abbildung entnehmen, dass eine transformationale Führung<sup>5</sup> positive Effekte auf alle drei psychologischen Grundbedürfnisse sowie auf die autonome Motivation aufweist. Im Gegensatz dazu wirkt sich eine transaktionale Führung<sup>6</sup> negativ auf die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse aus und begünstigt das Zustandekommen von kontrollierter Motivation. Ist ein Feld weiß hinterlegt, gibt es entweder keine Evidenz oder gemischte Ergebnisse zu den bestehenden Zusammenhängen. Weist der Zusammenhang uneinheitliche Ergebnisse auf, deutet ein negatives Vorzeichen auf eine negative – und ein positives Vorzeichen auf eine positive Korrelation hin. Eine Null weist zudem darauf hin, dass keine signifikante Korrelation nachgewiesen werden konnte (Gagné et al., 2022, S. 380). Im Beispiel der transaktionalen Führung ist die Studienlage hinsichtlich der Auswirkungen auf die autonome

<sup>5</sup> Transformationale Führung zielt darauf ab, Mitarbeitende zu inspirieren und zu motivieren, über sich selbst hinauszuwachsen. Der Führungsstil stellt die Motive, Werte und Überzeugungen der Mitarbeitenden in den Fokus und ist von Individualität und Wertschätzung geprägt (Fittkau et al., 2023, S. 23–24).

<sup>6</sup> Transaktionale Führung konzentriert sich dagegen auf extrinsische Anreize. Mitarbeiter\*innen werden materiell oder immateriell (z. B. positives Feedback) belohnt, wenn sie festgelegte Ziele erreichen, und bestraft, wenn dies nicht der Fall ist (Fittkau et al., 2023, S. 23).

Motivation demnach äußerst widersprüchlich. In diesem Fall ist noch nicht klar, ob die Transaktionale Führung positive, negative oder gar keine signifikanten Effekte auf die autonome Motivation hat.

Gemäß Abbildung 9 ergeben sich die größten Chancen zur Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse und Förderung der autonomen Motivation dann, wenn das Arbeitsumfeld folgende Kennzeichen aufweist:

- transformationaler und autonomieunterstützender Führungsstil
- vielfältige und wichtige Aufgaben
- vorhandene Berufsautonomie
- soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleg\*innen
- regelmäßiges Leistungsfeedback
- hohe Gerechtigkeitswahrnehmung

Diese Schlussfolgerung stimmt auch mit dem aktuellen Kenntnisstand zum psychologischen Empowerment und New Work überein. Rödel und Krach veröffentlichten beispielsweise einen Artikel, in dem sie professionelles Feedback als entscheidenden Erfolgsfaktor für New Work identifizieren (Rödel & Krach, 2023). Schermuly fasst zudem mehrere Studien zusammen, die belegen, dass transformationale Führungskräfte das psychologische Empowerment ihrer Mitarbeiter\*innen steigern konnten (Schermuly, 2019, S. 182).

Auch die besondere Bedeutung der Autonomie konnte im New Work Kontext nachgewiesen werden. Eine qualitative Interviewstudie über die Auswirkungen agiler Arbeitsmethoden stellte beispielsweise fest, dass die selbstorganisierte Entscheidungsfindung die meisten Chancen für die Mitarbeitenden bereithält, und beschreibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Selbstbestimmtheit und der Fähigkeit zur schnellen und genauen Problemlösung (Rietze & Zacher, 2023, S. 488).

## 5.2 *Ableitung der Hypothesen für die Generation Z*

Zwar scheint der Kenntnisstand über die Erwartungen der Generation Z an die Arbeitswelt recht eindeutig, jedoch zeigt ein Factsheet des Ifaa e.V. auch, dass sich viele Studien vorrangig auf Schüler\*innen oder Studierende konzentrieren. Studien, die sich konkret auf Arbeitnehmer\*innen der Generation Z spezialisieren, sind weniger zu finden (ifaa e.V., 2022a, S. 2). Da die Angehörigen dieser Generation noch am Anfang ihres beruflichen Lebensweges stehen, ist das zwar nicht verwunderlich, zeigt aber auch, dass weiterhin ein Forschungsbedarf hinsichtlich ihrer Bedürfnisse in der Berufswelt besteht.

Der aktuelle Kenntnisstand über die Generation Z (siehe Kapitel 2.3.) deutet vor allem eines an: New Work und die Generation Z scheinen Hand in Hand zu gehen. Während den jungen Nachwuchskräften ein überaus soziales Wertekonstrukt zugeschrieben wird (siehe Abbildung 8), versteht sich New Work im Kern als eine Humanisierung der Arbeitswelt. Zudem gewinnen zentrale Themen des New Work-Konzepts wie Selbstbestimmung und Sinnstiftung (siehe Abbildung 4) für die junge Generation an Bedeutung (Albert et al., 2019, S. 21; Calmbach et al., 2020, S. 242; Jobst-Jürgens, 2020, S. 43).

Aufgrund dieser Übereinstimmungen und unter Anwendung der dargelegten Kenntnisse der SDT-Forschung ist anzunehmen, dass folgende Hypothesen zutreffend sind.

***H<sub>1a</sub>**: Die Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse korreliert positiv mit der intrinsischen Motivation der Generation Z.*

***H<sub>1b</sub>**: Die Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse korreliert negativ mit der extrinsischen Motivation der Generation Z.*

***H<sub>2a</sub>**: Die intrinsische Motivation hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Z.*

***H<sub>2b</sub>**: Die extrinsische Motivation hat einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Z.*

***H<sub>3a</sub>**: Die Wahrnehmung von New Work korreliert positiv mit der Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse.*

***H<sub>3b</sub>**: Je stärker die Wahrnehmung von New Work ist, desto höher ist auch die Arbeitszufriedenheit und die intrinsische Motivation der Generation.*

## 6 Methodik

Dieses Kapitel befasst sich mit der Darstellung der empirischen Forschung, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde, um folgende Forschungsfrage zu beantworten:

*Inwiefern beeinflussen die psychologischen Grundbedürfnisse und die Wahrnehmung von New Work-Aspekten die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Generation Z?*

Mithilfe der fundierten theoretischen Grundlage der SDT konnten als Antwort auf diese Frage bereits Hypothesen (H<sub>1</sub>-H<sub>3</sub>) abgeleitet werden. Es handelt sich demnach um das Testen einer vorhandenen Theorie und somit um eine deduktive Vorgehensweise (Schreier et al., 2023, S. 18). Der Forschungsansatz ist zudem quantitativ. Dies kennzeichnet sich darin, dass zur Überprüfung der Hypothesen objektiv messbare Verfahren eingesetzt werden (Schreier et al., 2023, S. 20). Das genaue Vorgehen wird in den nachfolgenden Kapiteln erläutert.

### 6.1 Forschungsdesign

Die Daten zur Überprüfung der Hypothesen wurden anhand eines eigens entwickelten Online-Fragebogens erhoben (siehe Anlage 1). Die Entscheidung für einen Online-Fragebogen begründet sich in erster Linie auf die leichte Zugänglichkeit, die kostengünstige Datenerhebung sowie die Möglichkeit in kurzer Zeit viele Teilnehmer\*innen zu erreichen.

Zur Entwicklung des Fragebogens mussten die in den Hypothesen enthaltenen Variablen zuerst operationalisiert, also messbar gemacht werden (Schreier et al., 2023, S. 45). Dieser Prozess ist der folgenden Tabelle zu entnehmen.

**Tabelle 2: Operationalisierung der Variablen**

Thema	Variable	Indikator	Quelle
New Work	Mitbestimmung	Mein Arbeitgeber gibt jedem Mitarbeiter die Möglichkeit an Unternehmensentscheidungen mitzuwirken.	A4.0
		Meine Änderungsvorschläge werden in der Organisation berücksichtigt.	A4.0
	Relevanz der Arbeit	Ich empfinde meine Arbeit als wichtig.	A4.0
		Ich empfinde meine Arbeit als sinnvoll.	A4.0
SDT - psychologische Grundbedürfnisse	Autonomie	Ich habe das Gefühl, ich kann wesentlich beeinflussen, wie meine Arbeit erledigt wird.	BNSW
		Ich fühle mich bei der Arbeit selten unter Druck gesetzt. (u)	BNSW
		Ich habe viele Möglichkeiten zu entscheiden, wie ich meine Arbeit mache. (u)	BNSW
	Kompetenz	Ich fühle mich in meinem Beruf kompetent. (u)	BNSW
		Ich habe in meinem Beruf interessante neue Fähigkeiten und Fertigkeiten lernen können.	BNSW
		An den meisten Tagen habe ich das Gefühl, ich habe bei der Arbeit etwas erreicht.	BNSW
	Beziehungen	Ich mag meine Kolleg*innen.	BNSW
Meine Arbeitskolleg*innen kümmern sich um mich.		BNSW	
Ich komme mit meinen Arbeitskolleg*innen gut aus.		BNSW	
Motivation	intrinsische Motivation	Ich strengte mich an, weil mir die Arbeit Spaß macht.	MWMS
		Ich strengte mich an, weil ich meine Arbeit interessant finde.	MWMS
	extrinsische Motivation	Ich strengte mich an, um von anderen Anerkennung zu erhalten.	MWMS
Arbeitszufriedenheit_gesamt		Ich strengte mich an, weil andere mich nur dann finanziell belohnen, wenn ich mich anstrenge.	MWMS
	allgemeine Zufriedenheit mit dem Job	Alles in allem bin ich mit meinem Beruf sehr zufrieden.	JDS
		Ich fühle mich bei meiner Arbeit wertgeschätzt. (u)	JSS
		Mit der Art meiner Tätigkeit bin ich im Allgemeinen zufrieden.	JDS
		Ich denke selten darüber nach den Job zu wechseln.	JDS

Merkmalsausprägungen (Skala von 1-5)	stimme überhaupt nicht zu stimme nicht zu neutral stimme zu stimme voll zu
---	--

**(eigene Darstellung)**

Wie in Tabelle 2 zu sehen ist, lässt sich der Fragebogen in die folgenden vier Themen gliedern: New Work, SDT, Motivation und Arbeitszufriedenheit. Jedem dieser Themen können Variablen zugeordnet werden, die es zu messen gilt. Einige Themen wurden dabei gezielt eingegrenzt. Auf diese Weise konnte der Fragebogen so kurz wie möglich gehalten und damit die Chance viele Teilnehmer\*innen zu gewinnen erhöht werden (Saunders et al., 2023, S. 541–542). Beim Thema New Work liegt der Fokus daher auf den Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und der Relevanz, die die Befragten ihrer Arbeit beimessen. Darüber hinaus wurde die Motivation in die zwei übergeordneten Typen der intrinsischen und extrinsischen Motivation kategorisiert. Auf eine Berücksichtigung jeder möglichen Regulationsform der extrinsischen Motivation wurde verzichtet.

Nachdem alle Variablen identifiziert wurden, mussten Indikatoren festgelegt werden, anhand derer die Variablen erfasst werden können. Hierbei geht es bereits um die Entwicklung der Fragen, für die es nach Saunders et al. drei grundlegende Möglichkeiten gibt. Fragen können aus bestehenden Fragebögen übernommen oder angepasst werden, oder es können eigene Fragen entwickelt werden (Saunders et al., 2023, S. 523). Um die Validität<sup>7</sup> der Fragen zu gewährleisten und auf einen langen Prozess der Entwicklung eigener Fragen zu verzichten, wurden ausschließlich Fragen aus den folgenden Fragebögen übernommen:

- Fragebogen zur Erfassung zentraler Merkmale der Arbeit 4.0 (A4.0) (Poethke et al., 2019, S. 138)

<sup>7</sup> Die Validität bezeichnet in diesem Zusammenhang das Ausmaß, in dem die Indikatoren das messen, was sie messen sollen (Saunders et al., 2023, S. 837).

- Basic Need Satisfaction at Work Scale (BNSW)  
(Center for Self Determination Theory, 2010)
- The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)  
(Gagné et al., 2015, S. 199)
- Job Diagnostic Survey (JDS)  
(Rolf Dick et al., 2001)
- Job Satisfaction Survey (JSS)  
(Horlebein, 2022; Spector, 1994)

Mit dem Ziel, den Fragebogen möglichst leicht und unkompliziert zu halten, wurden alle Items geschlossen und positiv formuliert. Fragen, die mit einem „(u)“ gekennzeichnet sind, wurden daher in ihrer Formulierung aus dem Original umgedreht. Weiterhin wurde aus diesem Grund auf die Verwendung einer einheitlichen Skala geachtet. Jeder Frage steht eine Antwortskala von eins bis fünf zur Verfügung, wobei eins für „stimme überhaupt nicht zu“ und fünf für „stimme voll zu“ steht.

Neben den in Tabelle 2 aufgeführten Indikatoren wurde dem Fragebogen noch eine sogenannte Eisbrecherfrage und drei allgemeine Fragen hinzugefügt. Die Eisbrecherfrage hat die Funktion, auf das Thema des Fragebogens hinzuweisen, und soll das Interesse der Teilnehmenden wecken (Berger-Grabner, 2022, S. 202). Die Frage soll vorrangig als Denkanstoß dienen und muss daher nicht zwingend beantwortet werden. Um sicherzugehen, dass die Befragten der Zielgruppe entsprechen, werden am Ende des Fragebogens das Alter und die Berufserfahrung der Teilnehmer\*innen abgefragt. Die Entscheidung, diese Daten zum Schluss zu erheben, begründet sich auf der Annahme, dass das Energielevel der Teilnehmer\*innen im Laufe der Beantwortung des Fragebogens sinkt. Demnach sollten Fragen, die wenig kognitives Denkvermögen erfordern, nicht am Anfang, sondern am Ende gestellt werden (Berger-Grabner, 2022, S. 203). Abschließend bietet der Fragebogen den Teilnehmenden die Möglichkeit, Anmerkungen oder Ergänzungen mitzuteilen.

Der finale Fragebogen wurde mit der Umfrage-Software *empirio* entwickelt und besteht aus insgesamt 25 Items. Den Anfang der Umfrage bildet eine Einwilligungserklärung, die den Teilnehmenden über die Vertraulichkeit der angegebenen Daten aufklärt. Nachdem der Einwilligungserklärung zugestimmt wurde, erscheint ein kurzer Begrüßungstext. Um den Befragten die Teilnahme an der Umfrage zu erleichtern, wird außerdem jeder anstehende Themenwechsel anhand einer Informationsseite eingeleitet (Saunders et al., 2023, S. 540). Generell wurde bei der Entwicklung des Fragebogens auf die Verwendung von einfacher Sprache geachtet. Mit der Intention, Distanzen abzubauen und eine vertraute Atmosphäre zu schaffen, wurden die Teilnehmenden zudem geduzt. Mit Beantwortung der letzten Frage wird dem Befragten für die Teilnahme gedankt.

## 6.2 Beschreibung der Stichprobe

Zielgruppe der Online-Umfrage waren Angehörige der Generation Z (siehe Abbildung 6), die sich derzeit in einem Angestelltenverhältnis befinden und mindestens ein Jahr Berufserfahrung mitbringen. In der Berufserfahrung eingeschlossen sind sowohl Ausbildungsjahre als auch Tätigkeiten im Rahmen eines dualen Studiums oder Werkstudentenjobs. Es handelt sich bei der Umfrage demnach nicht um eine Totalerhebung, sondern um eine Stichprobenerhebung (Berger-Grabner, 2022, S. 213). Die Eingrenzung der Stichprobe auf mindestens ein Jahr Berufserfahrung soll gewährleisten, dass die Befragten bereits ausreichend

Eindrücke aus der Berufswelt sammeln konnten und somit zur Aussagekraft der Antworten beitragen. Neben dem Alter wurden keine weiteren soziodemografischen Daten abgefragt. Mit dem Hintergrund, dass New Work und die Befriedigung psychologischer Grundbedürfnisse in den unterschiedlichsten Branchen Anwendung finden können, wurde ebenso auf eine Abfrage der Berufsbezeichnung verzichtet.

Die untersuchte Stichprobe umfasst 125 Teilnehmer\*innen. Das Durchschnittsalter der Stichprobe beträgt 24,84 Jahre mit einer Standardabweichung von 2,057 Jahren. 84,8 Prozent der Teilnehmenden gaben an, bereits mehr als zwei Jahre Berufserfahrung zu haben. Die restlichen 15,2 Prozent hatten zum Zeitpunkt der Befragung ein bis zwei Jahre Berufserfahrung.

### 6.3 Datenerhebung

Bevor eine Umfrage der Allgemeinheit zugänglich gemacht wird, empfiehlt es sich zuerst einen Pilottest durchzuführen. Dieser zielt darauf ab, den Fragebogen weiter zu verfeinern und mögliche Fehler oder missverständliche Formulierungen zu eliminieren. Um einen ersten Eindruck darüber zu gewinnen, ob der Fragebogen sinnvoll erscheint (Augenscheinvalidität), ist es in jedem Fall zielführend diesen vorher auszuprobieren. Dies gilt auch dann, wenn der Pilottest mangels zeitlicher und finanzieller Kapazitäten nur mit Familienmitgliedern und Freunden durchgeführt werden kann (Saunders et al., 2023, S. 548).

Letzteres war in diesem Fall gegeben. Der Pilottest wurde mit insgesamt fünf Personen durchgeführt, von denen vier zur festgelegten Zielgruppe gehören. Auf Grundlage des Feedbacks der Teilnehmenden konnten die verwendeten Texte verbessert und Rechtschreibfehler beseitigt werden. Zudem konnte die Durchführungsdauer auf durchschnittlich sechs Minuten geschätzt werden.

Nachdem der Pilottest abgeschlossen und der Fragebogen final überarbeitet worden war, wurde er am 05.12.2024 veröffentlicht. Angestrebt wurde dabei eine Stichprobengröße von mindestens 100 Teilnehmer\*innen. Dafür wurde ein Zeitraum von einem Monat eingeplant.

Wie bereits erwähnt wurde der Fragebogen mithilfe der Umfrage-Software *empirio* erstellt. *Empirio* bietet nicht nur die Möglichkeit eines Umfrage-Tools, sondern auch den Vorteil einer eigenen Community, in der die erstellte Umfrage geteilt werden kann. Durch die Teilnahme an Umfragen anderer Mitglieder wird die eigene Umfrage höher gerankt, wodurch sich die Chance auf mehr Teilnehmer\*innen erhöht (Empirio UG, o.D.). Diese Funktion wurde zur Datenerhebung genutzt. Darüber hinaus wurde der Fragebogen an Freunde und Bekannte der Verfasserin geschickt sowie auf sozialen Netzwerken wie Instagram und WhatsApp geteilt. Da auf diese Weise noch nicht genügend Teilnehmer\*innen akquiriert werden konnten wurde die Umfrage zudem auf dem Online-Tool *PollPool* veröffentlicht, das ähnlich wie die *empirio*-Community funktioniert (PollPool GbR, o.D.).

Da die Umfrage auf verschiedenen Plattformen geteilt wurde, handelt es sich um eine zufällige Stichprobenziehung. Konkret entspricht das gewählte Vorgehen einer Gelegenheitsstichprobe, bei der Umfrageteilnehmer\*innen ausgewählt werden, weil sie leicht zu erreichen sind (Saunders et al., 2023, S. 325). Um Kosten und Zeit zu sparen, erschien dieses Vorgehen hierbei nützlich. Zudem war anzunehmen, dass die Generation Z als „Digital Natives“ stark auf Social-Media-Plattformen vertreten ist.

Am 05.01.2025 wurde die Umfrage mit einer Anzahl von 141 Teilnahmen inaktiv gesetzt.

## 6.4 Datenaufbereitung

Bevor die erhobenen Daten analysiert werden konnten, wurde zunächst geprüft, ob alle Umfrageteilnehmer\*innen der Zielgruppe entsprachen. Teilnehmer\*innen, auf die dies nicht zutraf, wurden mithilfe von *Excel* identifiziert und anschließend aus der Umfrage entfernt. Nachdem nur noch die Antworten der Zielgruppe ( $N = 125$ ) übrig waren, konnten die Daten mittels einer CSV-Datei in das Programm *SPSS* importiert werden. Um eine korrekte Datenanalyse zu ermöglichen, mussten die eingespielten Daten anschließend sorgfältig aufbereitet werden.

Teil der Datenaufbereitung war beispielsweise das Festlegen der Wertebeschreibungen sowie das Überprüfen der angegebenen Skalenniveaus. Im Fragebogen wurde eine fünfstufige Likert-Skala verwendet (Saunders et al., 2023, S. 530). Derartige Bewertungsskalen sind in der Theorie zwar ordinal skaliert, werden in der Praxis von einigen Forscher\*innen jedoch wie Intervallskalen behandelt (Saunders et al., 2023, S. 578). Unter der Annahme, dass die Abstände zwischen den fünf Aussagen von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll zu“ ähnlich groß sind, wurde auch in diesem Fall ein metrisches Messniveau für die Auswertung festgelegt. Fragebogen-Items, die für die statistische Auswertung nicht relevant waren, da sie inhaltlich nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage beigetragen hätten, wurden aus dem Datensatz in *SPSS* entfernt. Dazu gehörten beispielsweise die Eisbrecherfrage und die Frage nach der Berufserfahrung.

Da eine Variable jeweils durch zwei oder mehr Items gemessen wurde, war es zudem notwendig, die einzelnen Items zu einem Konstrukt zusammenzufassen. Mithilfe der Funktion „Variable berechnen“ wurden daher die Mittelwerte der einzelnen Items gebildet. Hierzu musste jedoch zunächst sichergestellt werden, dass die Items, die einem Konstrukt zugeordnet wurden, auch tatsächlich zusammenpassen. Um dies zu prüfen, wurden die Cronbachs Alpha Werte berechnet. Der Alpha-Koeffizient kann einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen, wobei ab einem Wert von 0,7 von einem konsistenten Konstrukt ausgegangen wird (Saunders et al., 2023, S. 817). Bis auf die Items zur Messung der extrinsischen Motivation, weisen alle Skalen einen Cronbachs Alpha Wert von mindestens 0,7 auf. Die beiden Items zur extrinsischen Motivation erreichen nur einen Wert von 0,29 und können daher nicht als Konstrukt verwendet werden. Die fehlende Korrelation der beiden Items ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass sich ein Item auf die materiell – und das andere auf die sozial geprägte extrinsische Motivation bezieht.

Eine Übersicht zu den verwendeten Konstrukten und den dazugehörigen Cronbachs Alpha Werten verschafft die folgende Tabelle.

**Tabelle 3: Konstrukte und deren Cronbachs Alpha Werte**

Konstrukt	Variable	Item	Cronbachs Alpha
New_Work_gesamt	Mitbestimmung1	Mein Arbeitgeber gibt jedem Mitarbeiter die Möglichkeit an Unternehmensentscheidungen mitzuwirken.	0,723
	Mitbestimmung1	Meine Änderungsvorschläge werden in der Organisation berücksichtigt.	
	Relevanz1	Ich empfinde meine Arbeit als wichtig.	
	Relevanz2	Ich empfinde meine Arbeit als sinnvoll.	
Autonomie_gesamt	Autonomie1	Ich habe das Gefühl, ich kann wesentlich beeinflussen, wie meine Arbeit erledigt wird.	0,762
	Autonomie2	Ich fühle mich bei der Arbeit selten unter Druck gesetzt.	
	Autonomie3	Ich habe viele Möglichkeiten zu entscheiden, wie ich meine Arbeit mache.	
Kompetenz_gesamt	Kompetenz1	Ich fühle mich in meinem Beruf kompetent.	0,739
	Kompetenz2	Ich habe in meinem Beruf interessante neue Fähigkeiten und Fertigkeiten lernen können.	
	Kompetenz3	An den meisten Tagen habe ich das Gefühl, ich habe bei der Arbeit etwas erreicht.	
Beziehungen_gesamt	Beziehungen1	Ich mag meine Kolleg*innen.	0,872
	Beziehungen1	Meine Arbeitskolleg*innen kümmern sich um mich.	
	Beziehungen1	Ich komme mit meinen Arbeitskolleg*innen gut aus.	
intrins_Motivation_gesamt	intrins_motivation1	Ich strenge mich an, weil mir die Arbeit Spaß macht.	0,832
	intrins_motivation2	Ich strenge mich an, weil ich meine Arbeit interessant finde.	
extrins_Motivation_gesamt	extrins_motivation1	Ich strenge mich an, um von anderen Anerkennung zu erhalten.	0,292
	extrins_motivation2	Ich strenge mich an, weil andere mich nur dann finanziell belohnen, wenn ich mich anstrenge.	
Arbeitszufriedenheit_gesamt	Arbeitszufriedenheit1	Alles in allem bin ich mit meinem Beruf sehr zufrieden.	0,829
	Arbeitszufriedenheit2	Ich fühle mich bei meiner Arbeit wertgeschätzt.	
	Arbeitszufriedenheit3	Mit der Art meiner Tätigkeit bin ich im Allgemeinen zufrieden.	
	Arbeitszufriedenheit4	Ich denke selten darüber nach den Job zu wechseln.	

(eigene Darstellung)

## 6.5 Datenanalyse

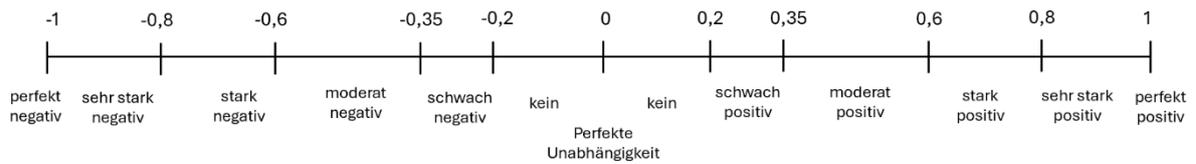
Die Datenanalyse erfolgte in *IBM SPSS Statistics* Version 29.0.2.0 (20) und bezieht sich im Kern auf das Testen der aufgestellten Hypothesen ( $H_1$ - $H_3$ ).

Alle fünf Hypothesen stellen sogenannte Zusammenhangshypothesen dar (Berger-Grabner, 2022, S. 132). Darüber hinaus trifft jede Hypothese eine Aussage über die Richtung des Zusammenhangs, weshalb sie als gerichtete Hypothesen bezeichnet werden. Der Hypothesentest kann somit einseitig erfolgen (Saunders et al., 2023, S. 618). Das Vorgehen lässt sich in den folgenden drei Schritten zusammenfassen.

1. Aufstellen der Nullhypothese
2. Korrelationsanalyse (Pearson Korrelation) und eventuell Regressionsanalyse
3. Ablehnung oder Nicht-Ablehnung der Nullhypothese

Um eine Hypothese zu überprüfen, wird zunächst eine Nullhypothese ( $H_0$ ) formuliert. Sie bildet die logische Verneinung der aufgestellten Hypothese, die als Alternativhypothese bezeichnet wird. Die Nullhypothese stellt demnach die Vermutung dar, dass zwischen den Variablen kein Zusammenhang besteht. Ziel des Hypothesentests ist es, die Nullhypothese abzulehnen zu können und stattdessen der aufgestellten Alternativhypothese zuzustimmen (Saunders et al., 2023, S. 616–618; Wewel & Blatter, 2019, S. 284–285).

Sollte die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen bestimmt werden, wurde zur Untersuchung der Hypothese eine Korrelationsanalyse durchgeführt ( $H_1$  und  $H_3$ ). Der Korrelationskoeffizient ( $r$ ) kann einen Wert zwischen +1 und -1 annehmen und wurde gemäß Abbildung 10 interpretiert.



**Abbildung 10 - Interpretation des Korrelationskoeffizienten (eigene Darstellung, in Anlehnung an: Saunders et al., 2023, S. 627)**

Aufgrund des metrischen Skalenniveaus der untersuchten Variablen wurde in diesem Fall die Person Korrelation berechnet (Saunders et al., 2023, S. 620). Beschreibt eine Hypothese den Einfluss einer unabhängigen auf eine abhängige Variable, wurde zusätzlich zur Korrelationsanalyse, wenn möglich, eine Regressionsanalyse durchgeführt ( $H_2$ ). Diese ermöglicht es, durch das Aufstellen einer Regressionsgleichung den Wert einer abhängigen Variable vorherzusagen, sofern die Werte einer oder mehrerer unabhängiger Variablen bekannt sind (Saunders et al., 2023, S. 630).

Ob eine Nullhypothese abgelehnt werden kann oder nicht, hängt von der Signifikanz der Ergebnisse ab. Die Signifikanz wurde nach der Normalverteilung geprüft, wobei das Signifikanzniveau wie üblich, auf  $p < 0,05$  festgelegt wurde (Saunders et al., 2023, S. 616; Wewel & Blatter, 2019, S. 289). Es gibt die Wahrscheinlichkeit an, mit der beobachtete Zusammenhang der Variablen rein zufällig aufgetreten ist. Liegt diese Wahrscheinlichkeit über fünf Prozent, ist der Zusammenhang nicht auf die Grundgesamtheit übertragbar, und die Nullhypothese kann folglich nicht abgelehnt werden (Saunders et al., 2023, S. 616).

Alle durchgeführten Berechnungen sind im Anhang dieser Arbeit zu finden.

## 7 Ergebnisse und Diskussion

Anhand der zuvor beschriebenen Methodik können die aufgestellten Hypothesen in diesem Kapitel überprüft werden. Hierzu werden zunächst alle Hypothesen einzeln betrachtet und anschließend die wichtigsten Erkenntnisse der Untersuchung zusammengefasst. Danach werden die Limitationen der Studie aufgezeigt und Anregungen für zukünftige Forschungen gegeben.

### 7.1 Zusammenhang von psychologischen Grundbedürfnissen und Motivation

*H<sub>1a</sub>: Die Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse korreliert positiv mit der intrinsischen Motivation der Generation Z.*

*H<sub>0</sub>: Die Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse steht in keinem positiven Zusammenhang mit der intrinsischen Motivation.*

Zur Überprüfung der Hypothese wurde eine Pearson Korrelation mit den betreffenden Variablen durchgeführt. Die Ergebnisse sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

**Tabelle 4: Pearson-Korrelation Hypothese 1a**

#### Korrelationen

		Autonomie gesamt	Kompetenz gesamt	Beziehungen gesamt
Autonomie _gesamt	Pearson-Korrelation	1	,240**	,358**
	Sig. (1-seitig)		,003	<,001
Kompetenz _gesamt	Pearson-Korrelation	,240**	1	,407**
	Sig. (1-seitig)	,003		<,001
Beziehungen _gesamt	Pearson-Korrelation	,358**	,407**	1
	Sig. (1-seitig)	<,001	<,001	
intrins_Motivation _gesamt	Pearson-Korrelation	,335**	,617**	,433**
	Sig. (1-seitig)	<,001	<,001	<,001

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

#### (Darstellung aus SPSS)

Die Ergebnisse zeigen, dass alle drei psychologischen Grundbedürfnisse positiv mit der intrinsischen Motivation der Generation Z korrelieren. Der geringste Zusammenhang besteht

zwischen der intrinsischen Motivation und der Autonomie. Mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,335 gilt dieser Zusammenhang als schwach. Die stärkste Beziehung zeigt sich dagegen zwischen der wahrgenommenen Kompetenz und der intrinsischen Motivation. Die Korrelation der beiden Variablen erreicht einen Wert von  $r = 0,617$  und ist somit als stark positiv zu interpretieren. Dazwischen reiht sich der Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Beziehungen ein, der mit einem Wert von  $r = 0,433$  als moderat positiv bezeichnet werden kann. Alle genannten Werte gelten als signifikant und können somit auf die Grundgesamtheit übertragen werden. Folglich kann die Nullhypothese abgelehnt werden.

Unabhängig von der zu untersuchende Hypothese ist der Tabelle 4 außerdem zu entnehmen, dass die psychologischen Grundbedürfnisse ebenfalls in schwacher bis moderater positiver Beziehung zueinanderstehen. Der stärkste Zusammenhang besteht zwischen den Bedürfnissen nach Kompetenz und Beziehungen ( $r = 0,407$ ). Auch diese Werte gelten als signifikant.

*H<sub>1b</sub>: Die Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse korreliert negativ mit der extrinsischen Motivation der Generation Z.*

*H<sub>0</sub>: Die Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse steht in keinem negativen Zusammenhang mit der extrinsischen Motivation.*

Die Korrelationsanalyse zum Test der Hypothese 1b hat folgende Werte hervorgebracht.

**Tabelle 5: Pearson-Korrelation Hypothese 1b**

Korrelationen		extrins Motivation1	extrins Motivation2
Autonomie _gesamt	Pearson-Korrelation	-,008	-,060
	Sig. (1-seitig)	,465	,254
Kompetenz _gesamt	Pearson-Korrelation	,017	-,011
	Sig. (1-seitig)	,424	,451
Beziehungen _gesamt	Pearson-Korrelation	,085	-,146
	Sig. (1-seitig)	,172	,052
extrins _Motivation1	Pearson-Korrelation	1	,176*
	Sig. (1-seitig)		,025
extrins _Motivation2	Pearson-Korrelation	,176*	1
	Sig. (1-seitig)	,025	

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

### (Darstellung aus SPSS)

Da die extrinsische Motivation nicht als Konstrukt verwendet werden konnte, wurden beide Variablen zur extrinsischen Motivation einzeln betrachtet. Die Variable *extrins\_Motivation1* stellt dabei die sozial geprägte und *extrins\_Motivation2* die materiell geprägte extrinsische Motivationsform dar. Tabelle 5 zeigt eindeutig, dass keine statistisch signifikanten Zusammenhänge zwischen den drei psychologischen Grundbedürfnissen und den beiden Formen der extrinsischen Motivation festzustellen sind. Die Nullhypothese kann somit nicht abgelehnt und der Alternativhypothese nicht zugestimmt werden.

Das einzige signifikante Ergebnis ergibt sich zwischen den beiden extrinsischen Motivationsformen selbst. Mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,176 ist der Wert jedoch so gering, dass noch nicht von einem erwähnenswerten Zusammenhang auszugehen ist. Diese Feststellung war bereits durch die Berechnung der Cronbachs Alpha Werte zu erwarten.

## 7.2 Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Motivation

$H_{2a}$ : Die intrinsische Motivation hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Z.

$H_0$ : Die intrinsische Motivation hat keinen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Z.

Um den Einfluss der intrinsischen Motivation (unabhängige Variable) auf die Arbeitszufriedenheit (abhängige Variable) zu untersuchen, wurde zunächst untersucht, wie stark die beiden Variablen miteinander korrelieren.

**Tabelle 6: Pearson-Korrelation Hypothese 2a**

<i>Korrelationen</i>		intrins_Motivation
		gesamt
Arbeitszufriedenheit_gesamt	Pearson-Korrelation	,646**
	Sig. (1-seitig)	<,001

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

### (Darstellung aus SPSS)

Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,646, was auf einen starken positiven Zusammenhang zwischen der intrinsischen Motivation und der Arbeitszufriedenheit deutet. Dies zeigt sich auch anhand der grafischen Darstellung als Streudiagramm. Wie in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zu sehen ist, bewegt sich die Punktwolke eindeutig von links unten nach rechts oben und lässt somit auf einen positiven linearen Zusammenhang zwischen den Variablen schließen.

Um diesen Zusammenhang rechnerisch zu untersuchen, wurde anschließend eine lineare Regression durchgeführt, für die zunächst die notwendigen Voraussetzungen geprüft wurden. Neben der Linearität des Zusammenhangs waren in diesem Fall die Homoskedastizität und die Normalverteilung der Residuen von Bedeutung (Saunders et al., 2023, S. 632–634). Letztere wird zwar leicht verletzt, allerdings gilt die Regression als robust genug, um diesen Fehler auszugleichen (Hemmerich, o.D.). Die Heteroskedastizität der Residuen konnte durch den Breusch-Pagan-Test ausgeschlossen werden (siehe Anlage 6).

Die Ergebnisse der durchgeführten linearen Regression sind in Tabelle 7 zusammengefasst. Das  $R^2$  stellt das Bestimmtheitsmaß dar und gibt an, wie groß der Anteil der Gesamtstreuung ist, der durch die unabhängige Variable erklärt werden kann. Ein  $R^2$  von 0,418 bedeutet demnach, dass 41,8 Prozent der Streuung in der Arbeitszufriedenheit durch die intrinsische Motivation erklärt werden können. Es besteht somit ein schwacher linearer Zusammenhang (Wewel & Blatter, 2019, S. 111–113). Da es nur eine unabhängige Variable in diesem Modell verwendet wurde, ist das korrigierte  $R^2$  dem ursprünglichen sehr ähnlich.

Der Regressionskoeffizient beträgt 0,837 für die Konstante und 0,733 für die unabhängige Variable. Ist die intrinsische Motivation gleich Null beträgt die Arbeitszufriedenheit demnach schätzungsweise 0,837 Einheiten. Steigt die intrinsische Motivation um eine Einheit an, so bewirkt dies auch einen Anstieg der Arbeitszufriedenheit um 0,733 Einheiten. Mit einem Standardfehler von 0,078 gilt diese Schätzung des Effekts von der intrinsischen Motivation auf die Arbeitszufriedenheit als relativ präzise. Der Hohe F-Wert von 88,277 deutet zudem darauf hin, dass die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Zusammenhang zufällig aufgetreten ist, sehr gering ist (Saunders et al., 2023, S. 625). Da das gesamte Modell signifikant ist, kann die Nullhypothese abgelehnt werden.

**Tabelle 7: Lineare Regression Hypothese 2a**

Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit_gesamt		
Variable	Unstandardisiert	Standardfehler
Konstante	,837**	,304
intrins_Motivation_gesamt	,733***	,078
R <sup>2</sup>	,418	
korrigiertes R <sup>2</sup>	,413	
F (df=1)	88,277***	

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

**(eigene Darstellung)**

*H<sub>2b</sub>: Die extrinsische Motivation hat einen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Z.*

*H<sub>0</sub>: Die extrinsische Motivation hat keinen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Z.*

Auch beim Test der Hypothese 2b wurde zunächst eine Korrelationsanalyse zwischen den betroffenen Variablen durchgeführt. Wie in Tabelle 8 zu sehen ist konnten dabei keine statistisch signifikanten Ergebnisse erzielt werden. Infolgedessen kann die Nullhypothese bereits an dieser Stelle nicht abgelehnt werden. Die Berechnung einer linearen Regression ist somit nicht sinnvoll.

**Tabelle 8: Pearson-Korrelation Hypothese 2b**

Korrelationen		extrins_ Motivation1	extrins_ Motivation2
Arbeitszufriedenheit	Pearson-Korrelation	,004	-,022
_gesamt	Sig. (1-seitig)	,483	,406

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

**(Darstellung aus SPSS)**

### 7.3 Zusammenhang zwischen New Work und den Grundsätzen der SDT

*H<sub>3a</sub>: Die Wahrnehmung von New Work korreliert positiv mit der Erfüllung der psychologischen Grundbedürfnisse.*

*H<sub>0</sub>: Es besteht kein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von New Work und der Erfüllung der Psychologischen Grundbedürfnisse.*

Die Korrelationsanalyse zwischen den betreffenden Variablen hat signifikante Ergebnisse für alle Beziehungen hervorgebracht. Der schwächste Zusammenhang zeigt sich zwischen der

Wahrnehmung von New Work und dem Bedürfnis nach Autonomie. Mit einem Wert von  $r = 0,2$  ist dieser Zusammenhang als sehr schwach einzustufen. Der Zusammenhang weist zudem auch die geringste Signifikanz auf. Etwas stärker, aber immer noch schwach korrelieren die Wahrnehmung von New Work und das Bedürfnis nach Beziehungen ( $r = 0,311$ ). Der stärkste Zusammenhang besteht zwischen dem Bedürfnis nach Kompetenz und der Wahrnehmung von New Work. Hier erreicht der Korrelationskoeffizient einen Wert von  $0,555$  und deutet damit auf einen moderaten positiven Zusammenhang hin. In einer weiteren Korrelationsanalyse (siehe Anlage 8) konnte außerdem festgestellt werden, dass die Kompetenz innerhalb von New Work am stärksten mit der wahrgenommenen Relevanz der Arbeit korreliert ( $r = 0,535$ ). Der Zusammenhang zwischen der Kompetenz und der Wahrnehmung von Mitbestimmungsmöglichkeiten ist mit  $r = 0,282$  dagegen schwach.

Auch wenn die Beziehungen zwischen den untersuchten Variablen nicht sehr stark sind, kann die Nullhypothese eindeutig abgelehnt werden.

**Tabelle 9: Pearson-Korrelation Hypothese 3a**

<i>Korrelationen</i>		Autonomie gesamt	Kompetenz gesamt	Beziehungen gesamt
New_Work	Pearson-Korrelation	,200*	,555**	,311**
_gesamt	Sig. (1-seitig)	,013	<,001	<,001

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

### (Darstellung aus SPSS)

*H<sub>3b</sub>: Je stärker die Wahrnehmung von New Work ist, desto höher ist auch die Arbeitszufriedenheit und die intrinsische Motivation der Generation Z.*

*H<sub>0</sub>: Es besteht kein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von New Work und der Arbeitszufriedenheit und intrinsischen Motivation der Generation Z.*

Der in Tabelle 10 dargestellten Korrelationsanalyse ist zu entnehmen, dass die Wahrnehmung von New Work moderat positiv mit der Arbeitszufriedenheit korreliert ( $r = 0,501$ ). Ein ähnlicher Zusammenhang besteht zwischen New Work und der intrinsischen Motivation. Mit einem Wert von  $r = 0,445$  ist die Korrelation der beiden Variablen ebenfalls mäßig. Beide Ergebnisse sind auf einem Niveau von 0,01 einseitig signifikant und können daher problemlos auf die Grundgesamtheit übertragen werden. Folglich wird die Nullhypothese abgelehnt.

Auch hier wurde zusätzlich durch eine weitere Analyse untersucht, wie sich die beiden Faktoren innerhalb des New Work-Konstrukts verhalten (siehe Anlage 9). Dabei hat sich gezeigt, dass die Arbeitszufriedenheit sowohl mit den Mitbestimmungsmöglichkeiten ( $r = 0,400$ ) als auch mit der Relevanz der Arbeit ( $r = 0,407$ ) positiv zusammenhängt. Deutlich weniger ausgeglichen ist der Zusammenhang zwischen den beiden New Work-Wahrnehmungen und der intrinsischen Motivation. Während die Relevanz mit  $r = 0,478$  eindeutig mit der intrinsischen Motivation korreliert, ist der Zusammenhang zwischen den Mitbestimmungsmöglichkeiten und der intrinsischen Motivation kaum bis gar nicht vorhanden ( $r = 0,196$ ).

**Tabelle 10: Pearson-Korrelation Hypothese 3b**

Korrelationen		intrins_Motivation	Arbeitszufriedenheit
		gesamt	gesamt
New_Work_gesamt	Pearson-Korrelation	,445**	,501**
	Sig. (1-seitig)	<,001	<,001
	N	125	125
intrins_Motivation_gesamt	Pearson-Korrelation	1	,646**
	Sig. (1-seitig)		<,001
	N	125	125

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

### (Darstellung aus SPSS)

#### 7.4 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Die statistische Auswertung der Online-Umfrage hat einige wichtige Erkenntnisse über die Bedürfnisse der Generation Z hervorgebracht. Obwohl in der SDT das Bedürfnis nach Autonomie stets hervorgehoben wird, scheint es für die Generation Z insgesamt weniger im Fokus zu stehen. Mit einem Mittelwert ( $\bar{x}$ ) von 3,72 ist die Wahrnehmung von Autonomie bei den Befragten am wenigsten stark ausgeprägt. Die relativ hohe Standardabweichung (SD) von 1,05188 deutet zudem auf sehr divergentes Autonomie-Erleben der Generation Z hin. Gründe dafür könnten beispielsweise sein, dass das Bedürfnis nach Autonomie innerhalb der Generation auffallend unterschiedlich ausgeprägt ist oder dass die verwendeten Items sehr unterschiedliche Reaktionen bei den Befragten hervorgerufen haben. Sowohl die Wahrnehmung der Kompetenz ( $\bar{x} = 3,928$ ;  $SD = 0,90853$ ) als auch das Erleben von Beziehungen ( $\bar{x} = 4,1840$ ;  $SD = 0,86494$ ) scheinen dagegen deutlich einheitlicher zu sein. Insbesondere der hohe Mittelwert der Variable *Beziehungen\_gesamt* bestätigt das soziale Profil der Generation Z. Darüber hinaus konnte ebenfalls bestätigt werden, dass die Nachwuchskräfte mehrheitlich von intrinsischer Motivation ( $\bar{x} = 3,784$ ;  $SD = 0,91435$ ) geleitet werden. Die Items zur extrinsischen Motivation wurden von den Befragten deutlich negativer und heterogener beantwortet. Mit einem Mittelwert von 2,808 ist das Erleben von materiell geprägter extrinsischer Motivation am wenigsten stark vorhanden, wobei die Standardabweichung von 1,3778 in diesem Fall auch besonders hoch ist.

Die Hypothese, dass eine stärkere Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse mit einer höheren intrinsischen Motivation einhergeht, konnte bestätigt werden. Wie sich gezeigt hat, korrelieren Kompetenz und Beziehungen am stärksten mit der intrinsischen Motivation der Generation Z. Die Wahrnehmung von Autonomie hängt – entgegen den theoretischen Ansätzen der SDT – am schwächsten mit der intrinsischen Motivation zusammen. Dies könnte allerdings auch dem heterogenen Antwortverhalten der Befragten geschuldet sein und sollte nicht überinterpretiert werden. Dennoch ist festzuhalten, dass sich sowohl hinsichtlich der Steigerung der intrinsischen Motivation als auch bezüglich der Arbeitszufriedenheit der Generation Z die größten Chancen in der Förderung des Kompetenzgefühls ergeben.

Laut den Ergebnissen der Umfrage führt eine Frustration der Grundbedürfnisse nicht zwangsläufig zu einer erhöhten extrinsischen Motivation der Generation Z. Zudem geht weder die sozial geprägte noch die materiell geprägte extrinsische Motivation nachweislich mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit der Befragten einher. Extrinsische Motivation ist somit nicht automatisch als schlecht anzusehen. Nichtsdestotrotz ist das Hervorrufen von intrinsischer Motivation deutlich erstrebenswerter. Im Rahmen des Testens der Hypothese 2a konnte ein signifikanter Einfluss der intrinsischen Motivation auf die Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. Zwar lässt das errechnete Modell 58,2 Prozent ( $R^2 = 0,418$ ) der Variabilität in der Arbeitszufriedenheit unerklärt, wodurch anzunehmen ist, dass es deutlich mehr Einflussfaktoren gibt, jedoch ist nicht zu bestreiten, dass die intrinsische Motivation positiv zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z beiträgt. Diese Erkenntnis steht im Einklang mit den Ergebnissen der SDT-Forschung und bestätigt die Anwendbarkeit der Theorie auf die Generation Z.

Zuletzt konnten beide Hypothesen im Themengebiet New Work bestätigt und somit die Verbindung zur SDT nachgewiesen werden. Die wichtigste Erkenntnis hierbei ist die eindeutig positive Korrelation zwischen der Wahrnehmung von New Work und dem Kompetenzgefühl der Generation Z. Darüber hinaus geht eine starke Wahrnehmung von New Work auch mit einer hohen Arbeitszufriedenheit und einer stärkeren intrinsischen Motivation einher. Innerhalb des New Work-Konstruktes erwies sich insbesondere das Empfinden einer gewissen Relevanz der eigenen Arbeit als vielversprechend. Hier zeigten sich sowohl hinsichtlich des Kompetenzgefühls als auch im Bereich der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und der intrinsischen Motivation die stärksten Zusammenhänge.

### 7.5 *Grenzen der Studie und Anregungen für zukünftige Forschung*

Damit die Ergebnisse einer quantitativen Datenerhebung als verlässlich eingestuft werden können, müssen mindestens drei Kriterien erfüllt sein: Validität, Objektivität und Reliabilität. Die Validität wurde sichergestellt, indem auf die Entwicklung eigener Fragen verzichtet wurde. Um Aussagen über die Objektivität und die Reliabilität treffen zu können, müsste die Datenerhebung wiederholt durchgeführt und ausgewertet werden. Erst dann kann beurteilt werden, ob die Ergebnisse reproduzierbar (Reliabilität) und unabhängig von den Anwendern zustande gekommen sind (Objektivität) (Berger-Grabner, 2022, S. 173).

Dennoch können bereits nach der einmaligen Datenerhebung und Auswertung einige Grenzen der Studie aufgezeigt werden. Insbesondere hinsichtlich der extrinsischen Motivation ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse anfällig für Fehler sind. Da die beiden Items zur extrinsischen Motivation nicht als Konstrukt verwendet werden konnten, werden die Ergebnisse jeweils auf nur eine Frage zurückgeführt. Sollte der Fragebogen erneut verwendet werden, wäre es daher ratsam, mindestens ein weiteres Item zu den beiden Formen extrinsischer Motivation hinzuzufügen. Darüber hinaus könnten auch Items zu den Formen der verinnerlichten extrinsischen Motivation ergänzt werden, um ein breiteres Verständnis über die Qualität der Motivation der Umfrageteilnehmer\*innen zu erhalten.

Weiterhin bleibt festzuhalten, dass Korrelationen nicht mit Kausalitäten gleichzusetzen sind. Zwar konnten wichtige Zusammenhänge festgestellt werden, allerdings lassen sich daraus noch keine Aussagen über die Ursachen dieser Zusammenhänge ableiten. Beispielsweise könnte die Korrelation zwischen der Wahrnehmung von New Work und der Arbeitszufriedenheit der Generation Z auch darauf zurückzuführen sein, dass Unternehmen, die sich mit New Work auseinandersetzen, ihren Mitarbeitenden tendenziell auch ein höheres Gehalt

zahlen. Zukünftige Forschungen sollten daher auch auf den Arbeitskontext und die Arbeitsbedingungen der Generation Z eingehen.

Zuletzt bleibt festzuhalten, dass in dieser Befragung keine soziodemografischen Daten wie Geschlecht, Bildungsgrad oder soziale Herkunft erhoben wurden. Ebenso wenig wie personenbezogene Daten, die etwas über die individuellen Bestrebungen und Ziele aussagen. Grund dafür war, dass eine Berücksichtigung dieser Daten die Umfrage deutlich verlängert und die Datenauswertung erheblich verkompliziert hätten. Dies hätte sowohl den zeitlichen als auch den umfänglichen Rahmen dieser Arbeit überschritten. Dennoch können solche Daten wichtige Moderatoren<sup>8</sup> für die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Generation Z darstellen und sollten in zukünftigen Untersuchungen zwingend berücksichtigt werden. Als Forschungsansatz könnten beispielsweise die vier Typen jugendlicher Berufsorientierung der Shell-Jugendstudie aus dem Jahr 2019 dienen. Demnach lassen sich junge Leute in Durchstarter, Idealisten, Bodenständige und die Distanzierte Berufstypen kategorisiert (Albert et al., 2019, S. 28–29). Eine solche Einordnung der Befragten könnte eindeutigere Ergebnisse hervorbringen und dabei helfen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb der Generation zu identifizieren.

---

<sup>8</sup> Moderatoren sind Variablen, die den Effekt der unabhängigen auf die abhängige Variable beeinflussen (Saunders et al., 2023, S. 825).

## 8 Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Führungskräfte

Im Rahmen dieser Arbeit wurden bereits einige Einzelmaßnahmen aufgeführt, die Unternehmen einsetzen können, um New Work zu etablieren und die psychologischen Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden zu befriedigen. In Anbetracht der durchgeführten Untersuchungen können abschließend folgende fünf Handlungsempfehlungen zur Förderung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Generation Z zusammengefasst werden.

### 1. Verschiedene Möglichkeiten zur Flexibilisierung anbieten

Das Bedürfnis nach Autonomie spielt eine zentrale Rolle in der SDT. Gemäß der Unterteilung in autonome und kontrollierte Motivation entscheidet der Grad der Selbstbestimmung über die Qualität der Motivation (siehe Abbildung 2). Die Untersuchung der Generation Z macht jedoch auch deutlich, dass die Ausprägungen und die Befriedigungsmöglichkeiten dieses Bedürfnisses sehr individuell zu sein scheinen. Anstatt das Thema Flexibilisierung mit dem Angebot von Homeoffice-Tagen abzuhaken, sollten Unternehmen und Führungskräfte daher genauer auf ihre Mitarbeitenden eingehen. Sie sollten in Erfahrung bringen, welchen Gestaltungsspielraum ihre Mitarbeiter\*innen für ein produktives Arbeiten benötigen, und offen sein, ihnen diesen einzuräumen.

### 2. Mitarbeitende Wertschätzen

Laut der durchgeführten Umfrage scheint die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz für die Generation Z wichtiger zu sein als das Bedürfnis nach Autonomie. Um das Kompetenzerfinden der Generation Z zu stärken, sollten Führungskräfte darauf achten, ihren Mitarbeitenden regelmäßiges Feedback zu geben. Hierbei gilt es nicht nur gute Leistungen aufrichtig anzuerkennen, sondern auch unzureichende Leistungen konstruktiv zu kommunizieren und Verbesserungspotentiale aufzuzeigen. Die Wertschätzung der Mitarbeitenden sollte sich dabei jedoch nicht nur auf die sozialen Ebene beschränken, sondern sich auch in einem angemessenen Gehalt widerspiegeln.

### 3. Angemessene Aufgaben und Verantwortungsbereiche festlegen

Feedback allein reicht jedoch nicht aus, um das Gefühl der eigenen Kompetenz zu stärken. Auch die Angemessenheit der Aufgabenverteilung ist ein entscheidender Faktor für das Hervorrufen von intrinsischer Motivation. Demnach sollten Führungskräfte zwingend vermeiden, dass sich ihre Mitarbeiter\*innen durch zu schwere oder zu leichte Aufgaben über- oder unterfordert fühlen. (Zeitler, 2022).

### 4. Individuelle Unterstützungsmöglichkeiten anbieten

Zur Vermeidung von Überforderung können darüber hinaus individuelle Unterstützungsmöglichkeiten dienen. Die Generation Z gilt allgemein als besonders familiär und unterstützungsbedürftig (Kochhan & Cicecki, 2024, S. 78). Führungskräften sollte daher etwas daran gelegen sein, die Nachwuchskräfte bei ihrem Berufseinstieg zu unterstützen. Eine konkrete Maßnahme ist beispielsweise ein professionelles Onboarding, bei dem neue Mitarbeiter\*innen ganzheitlich und strukturiert in alle fachlichen, technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen, kulturellen und personellen Bereiche des Unternehmens integriert werden (Buchheim & Weiner, 2014, S. 133). Auf diese Weise können sowohl das Bedürfnis nach Beziehungen als auch das Bedürfnis nach Kompetenz gefördert

werden. Nach dem Onboarding-Prozess lassen sich diese beiden Grundbedürfnisse beispielsweise durch Team-Building Maßnahmen oder Mentoring-Programme<sup>9</sup> weiter stärken.

### **5. Unternehmenskultur etablieren und Werte vorleben**

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass den Angehörigen der Generation Z ein überaus soziales Wertekonstrukt zugeschrieben wird. Um die intrinsische Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Generation Z zu fördern, erwies sich unter anderem das Gefühl, einer relevanten Arbeit nachzugehen, als chancenreich. Eine Befragung aus dem Jahr 2021 zeigte zudem, dass das Erleben einer sinnstiftenden Arbeit bei Mitarbeiter\*innen zu einer deutlich stärkeren Bindung an die Organisation führt (Hammermann, S. 2). Um diesem Wunsch nach Sinnstiftung nachzugehen, sollten sich Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst werden und sich dezidiert mit ihrer eigenen Unternehmenskultur und den von ihnen vorgelebten Werten auseinandersetzen. Die Unternehmenskultur kann dabei als die Repräsentation der Werte, Normen und Verhaltensweisen definiert werden, die in einem Unternehmen von einer Vielzahl von Mitarbeitenden akzeptiert und geteilt werden (Herget & Strobl, 2024, S. 2).

Alle fünf Handlungsempfehlungen haben eines gemeinsam: Der Umgang mit der Generation Z erfordert, dass der Mensch mit seinen individuellen Bedürfnissen in den Mittelpunkt gerückt wird. Führungskräften wird folglich eine neue Rolle zugeschrieben, die vermehrt kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenzen fordert. Schermuly schlägt Unternehmen daher vor, Führungskräfte durch den Einsatz professioneller Coaches gezielt dazu zu befähigen und deklariert Coaching als „[...] erfolgsversprechende Begleitmaßnahme für die Einführung von New-Work-Initiativen [...]“ (Schermuly, 2019, S. 180).

---

<sup>9</sup> Mentoring kennzeichnet sich darin, dass „[...] eine erfahrene Person (Mentor) ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre Ratschläge an eine weniger erfahrene Person (Mentee) weitergibt, um ihre berufliche oder persönliche Entwicklung zu fördern.“ (Kraft, 2024, S. 3).

## 9 Fazit

Im Hinblick auf den aktuellen Wandel der Arbeitswelt, der in Deutschland häufig unter dem Trendbegriff *New Work* zusammengefasst wird, ist eine differenzierte Betrachtung der Ressource Mensch unumgänglich. Insbesondere die Nachwuchskräfte der Generation Z, die hierzulande in Zeiten von Wohlstand und Angebotsvielfalt aufgewachsen sind, befeuern diesen Wandel, indem sie immer höhere Anforderungen an potenzielle Arbeitgeber\*innen stellen. An vorderster Stelle stehen beispielsweise Forderungen nach einer Führung auf Augenhöhe, ausreichend Freizeit und regelmäßigem Feedback durch die Vorgesetzten. Die Generation Z ist sich der Problematik des demografischen Wandels bewusst und kennt ihren Wert für den Arbeitsmarkt.

In Anbetracht dieser Entwicklungen war es das Ziel dieser Arbeit, die Erfahrungen der Generation Z am Arbeitsplatz zu analysieren, um anschließend Empfehlungen zur Steigerung ihrer Motivation und Arbeitszufriedenheit aussprechen zu können. Als theoretischer Erklärungsansatz für die Qualität verschiedener Motivationsformen und für das Zustandekommen von intrinsisch motivierten Aktivitäten wurde die Selbstbestimmungstheorie von Edward L. Deci und Richard M. Ryan herangezogen. Demnach kann Motivation kontrollierte und autonome Formen unterteilt werden, wobei die autonomen Formen neben der intrinsischen Motivation auch verinnerlichte Formen der extrinsischen Motivation umfassen. Aktivitäten, die sich aus extrinsischen Anreizen ergeben, müssen folglich nicht zwangsläufig negativ sein, sondern können durch die Prozesse der Identifikation und Integration ebenfalls als selbstbestimmt wahrgenommen werden. Mit der Grundannahme, dass ein Arbeitsumfeld auf die Befriedigung der drei psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit ausgelegt sein sollte, um autonome Motivationsformen bei den Mitarbeitenden hervorzurufen, weist die Theorie zudem eindeutige Parallelen zu dem Konzept von *New Work* im Sinne des psychologischen Empowerments auf.

Letzteres besagt, dass *New Work* alle Maßnahmen umfasst, die darauf abzielen das Empfinden von Kompetenz, Einfluss, Selbstbestimmtheit und Bedeutung der Mitarbeitenden zu fördern. Auf Basis dieser Definition von *New Work* sowie der Erkenntnisse der SDT-Forschung wurden im Laufe der Arbeit insgesamt sechs Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen den Grundbedürfnissen der Generation Z, deren Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie deren Wahrnehmung einzelner *New Work*-Aspekte aufgestellt. Vier dieser sechs Vermutungen konnten anschließend durch die Befragung von 125 Arbeitnehmer\*innen der Generation Z mithilfe eines quantitativen Online-Fragebogens bestätigt werden. Die restlichen Hypothesentests ( $H_{1b}$  und  $H_{2b}$ ) lieferten hingegen keine signifikanten Ergebnisse, so dass die Nullhypothese nicht abgelehnt werden konnte. In Kapitel 7.5 wird jedoch darauf hingewiesen, dass dies möglicherweise auf einen methodischen Fehler zurückzuführen ist.

Unter Einbezug der Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung lässt sich die zu untersuchende Forschungsfrage „*Inwiefern beeinflussen die psychologischen Grundbedürfnisse und die Wahrnehmung von New Work-Aspekten die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Generation Z?*“ wie folgt beantworten:

Die Prinzipien der SDT werden durch das *New Work*-Konzept aufgegriffen und unterstützt. Die von der SDT postulierten psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Beziehungen hängen positiv mit der Wahrnehmung von *New Work*-Aspekten zusammen ( $H_{3a}$ ). Als Teilaspekt von *New Work* wurden in der Befragung die Mitbestimmungsmöglichkeiten und die Relevanz der Arbeit berücksichtigt. Der stärkste Zusammenhang zeigte sich zwischen dem Kompetenzgefühl der Generation Z und deren Relevanzempfinden

der eigenen Arbeit. Es ist somit davon auszugehen, dass das eine als sinnvoll empfundene Tätigkeit das Kompetenzbedürfnis der Generation Z steigern kann.

Zudem wurde eine signifikante positive Korrelation zwischen der Wahrnehmung der untersuchten New Work-Aspekte und sowohl der intrinsischen Motivation als auch der Arbeitszufriedenheit festgestellt ( $H_{3b}$ ). Infolgedessen profitieren Unternehmen, die sich mit ihrer gesamtgesellschaftlichen Bedeutung auseinandersetzen und ihren Mitarbeitenden Mitbestimmungsmöglichkeiten einräumen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit von zufriedenen und motivierten Nachwuchskräften.

Weiterhin konnte durch die Berechnung einer linearen Regression bestätigt werden, dass die intrinsische Motivation einen positiven Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Befragten hat ( $H_{2a}$ ). Unternehmen sollten daher bestrebt sein, die intrinsische Motivation der Generation Z zu fördern. Die Ergebnisse der durchgeführten Umfrage zeigen, dass die größten Chancen hierfür in der Stärkung des Kompetenzgefühls liegen. Dieses korreliert sowohl mit der intrinsischen Motivation als auch mit der Arbeitszufriedenheit am stärksten. Eine signifikante positive Korrelation wurde jedoch bei allen drei psychologischen Grundbedürfnissen festgestellt ( $H_{1a}$ ).

Überraschenderweise zeigte sich der schwächste Zusammenhang zur intrinsischen Motivation und Arbeitszufriedenheit bei der Wahrnehmung der Autonomie. Obwohl das Bedürfnis nach Autonomie in der SDT als wichtigste Voraussetzung für intrinsische Motivation beschrieben wird, scheint es innerhalb der Generation Z eine geringere Bedeutung zu haben. In Kapitel 7.5 wird dahingehend jedoch auch auf die verhältnismäßig hohe Standardabweichung des Autonomie-Konstruktes verwiesen. Diese könnte unter anderem darauf hindeuten, dass das Bedürfnis nach Autonomie in der Generation Z sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Unternehmen und Führungskräfte sollten daher zwingend ermitteln, wie viel Freiraum einzelne Mitarbeiter\*innen als optimal empfinden, um deren individuellen Wunsch nach Autonomie erfüllen zu können.

Abschließend ist festzuhalten, dass sich Unternehmen durchaus auf die Befriedigung der drei psychologischen Grundbedürfnisse konzentrieren können, um die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Generation Z zu steigern. Dies ergibt sich sowohl aus der umfassenden Literaturrecherche zur SDT als auch aus der durchgeführten Online-Umfrage. Verschiedene New Work-Maßnahmen, wie etwa die Einführung einer wertschätzenden Unternehmenskultur oder eines transformationalen Führungsstils, bieten einen Weg dies in der Praxis umzusetzen. Eine universelle Lösung für den Umgang mit der Generation Z kann und wird es jedoch nicht geben. Geprägt von unterschiedlichen soziodemografischen und soziokulturellen Einflüssen, bleiben Menschen Individuen und sollten in der Praxis auch als solche betrachtet werden. In der Konsequenz müssen Führungskräfte ihre sozialen Kompetenzen erweitern und sich Zeit nehmen, auf einzelne Mitarbeiter\*innen einzugehen. Die Kernaussage dieser Arbeit bleibt daher folgende:

*Um einen erfolgreichen Umgang mit der Generation Z zu gewährleisten, sollten sich Unternehmen der Tatsache bewusst werden, dass der Mensch als Individuum in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns gerückt werden muss.*

## Literaturverzeichnis

- Albert, M., Hurrelmann, K., Leven, I., Quenzel, G., Schneekloth, U., Utzemann, H. & Wolfert, S. (2019).** 18. *Shell Jugendstudie - Jugend 2019: Eine Generation meldet sich zu Wort*. Shell Deutschland Holding. <https://download.e-bookshelf.de/download/0012/6385/10/L-G-0012638510-0036957378.pdf>
- Bak, P. M. (2024).** *Arbeits- und Organisationspsychologie: Eine Einführung - kompakt, prägnant und anwendungsorientiert. Lehrbuch*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-68597-6>
- Baumann, T. (2019).** Theoretischer Hintergrund. In T. Baumann (Hrsg.), *Dimensionale Vergleiche als Mechanismus zur Selbstaufwertung. Dissertation* (S. 5–52). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-29787-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29787-9_2)
- Berger-Grabner, D. (2022).** *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (4., überarbeitete und erweiterte Auflage). *Lehrbuch*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39586-5>
- Bergmann, F. (27. August 2018).** Interview durch S. Hornung [Personalmagazin 09/2018].
- Bonus, T. (2011).** Die Selbstbestimmungstheorie. In M. Schwaiger & A. Meyer (Hrsg.), *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende* (1st ed., S. 283–297). Franz Vahlen. [https://doi.org/10.15358/9783800644377\\_282](https://doi.org/10.15358/9783800644377_282)
- Buchheim, C. & Weiner, M. (2014).** Mitarbeiter-Onboarding. In C. Buchheim & M. Weiner (Hrsg.), *HR-Basics für Start-ups: Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter* (S. 133–139). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-03893-9\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-03893-9_10)
- Bühren, J., Meier-Hahasvili, N., Meier, C. & Kalchthaler, G. (2023).** Die Vier-Tage-Woche. In I. Knappertsbusch & G. Wisskirchen (Hrsg.), *Die Zukunft der Arbeit: New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten* (S. 107–113). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-42232-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-42232-5_13)
- Bundesministerium für Familie, Senioren & Frauen und Jugend (Hrsg.). (2017).** *Digitale Vereinbarkeit: Home-Office und mobiles Arbeiten - eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben*. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/118752/909122f7ce343f454f3ff5c37e482a5c/digitale-vereinbarkeit-home-office-und-mobiles-arbeiten-eine-toolbox-fuer-unternehmen-und-beschaefigte-mit-familienaufgaben-data.pdf>
- Calmbach, M., Flaig, B., Edwards, J., Möller-Slawinski, H., Borchard, I. & Schleer, C. (2020).** *SINUS-Jugendstudie 2020: Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland*. Bundeszentrale für politische Bildung. [https://www.bpb.de/system/files/dokument\\_pdf/SINUS-Jugendstudie\\_ba.pdf](https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/SINUS-Jugendstudie_ba.pdf)
- Center for Self Determination Theory. (2010).** *Bedürfnisbefriedigung im Beruf: (deutsche Version des Basic Need Satisfaction At Work Scale nach Deci & Ryan: [http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/bpns\\_scale.php](http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/bpns_scale.php))*. [https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2022/02/BPNSS-Work\\_21item\\_GERMAN.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2022/02/BPNSS-Work_21item_GERMAN.pdf)
- 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>
- 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](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. & Ryan, R. M.** (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325–346. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Deloitte.** (2021). *Datenland Deutschland: Die Jobs der Zukunft Berufswelt bis 2035 - fünf Trends*. <https://www.deloitte.com/de/de/issues/growth-competition/datenland-deutschland/jobs-der-zukunft-berufswelt-2035.html>
- Deschermeier, P. & Schäfer, H.** (2024). *Die Babyboomer gehen in Rente: IW-Kurzbericht 78/2024*. Institut der deutschen Wirtschaft (IW). [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2024/IW-Kurzbericht\\_2024-Babyboomer.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2024/IW-Kurzbericht_2024-Babyboomer.pdf)
- Einramhof-Florian, H.** (2022). *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39149-2>
- Empirio UG.** *Funktionen: Eine Community - vielen Möglichkeiten*. <https://www.empirio.de/funktionen>
- Europäische Kommission.** (2011). *MITTEILUNG DER KOMMISSION AN DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT, DEN RAT, DEN EUROPÄISCHEN WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS UND DEN AUSSCHUSS DER REGIONEN Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR) /\* KOM/2011/0681 endgültig \*/*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0681&qid=1401278421883&from=DE>
- Fraccaroli, F., Zaniboni, S. & Truxillo, D. M.** (2023). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior: Challenges in the New Economy: A New Era for Work Design*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-081722-053704>
- Frühwirth, G.** (2019). Die Self-Determination Theory nach Deci & Ryan. In G. Frühwirth (Hrsg.), *Research. Selbstbestimmt unterrichten dürfen - Kontrolle unterlassen können. Dissertation* (S. 5–25). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-29071-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29071-9_2)
- Gagné, M. & Deci, E. L.** (2005). Self-determination theory and work motivation. *J. Organz. Behav. (Journal of Organizational Behavior)*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. C., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Laksmi Indiyastuti, D., Johnson, P. A., Hauan Molstad, M., Naudin, M., Ndao, A., Hagen Olafsen, A., Roussel, P., Wang, Z. & Westbye, C.** (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*(Vol. 24, No. 2), 178–196.
- 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>

- Germann, M.** (2023). Wenn die Generation Z die Spielregeln neu definiert: Erwartungen und Arbeitsmotive der jungen Generation von Berufseinsteigenden angesichts eines von Fachkräftemangel geprägten Umfelds. In O. Geramanis, S. Hutmacher & L. Walser (Hrsg.), *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel: Führung zwischen Zustimmung und Zwang* (S. 65–84). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-42092-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-42092-5_5)
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D.** (2017). *New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>
- Hammermann, A.** Sinnstiftende Tätigkeiten binden Mitarbeiter. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2022/IW-Kurzbericht\\_2022-Sinnstiftende-T%C3%A4tigkeit.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2022/IW-Kurzbericht_2022-Sinnstiftende-T%C3%A4tigkeit.pdf)
- Haufe Akademie.** (o. D.). *New Work - Buzzword oder Allheilmittel?* Zugriff am 15. Oktober 2024, verfügbar unter <https://tinyurl.com/3tbsbyds>
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H.** (Hrsg.). (2018). *Springer-Lehrbuch. Motivation und Handeln* (5., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Hemmerich, W. A.** (o.D.). *Multiple lineare Regression Voraussetzung #6: Normalverteilung der Residuen*. Zugriff am 29. Januar 2025, verfügbar unter <https://statistik-guru.de/spss/multiple-lineare-regression/voraussetzung-normalverteilung-der-residuen.html>
- Herget, J. & Strobl, H.** (2024). *Unternehmenskultur als Strategie: Eine Orientierung für Führungskräfte*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42755-9>
- Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S.** (Hrsg.). (2019). *FOM-Edition. Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6>
- Hofert, S.** (2021). *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (3., aktualisierte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33910-4>
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C.** (2019). *New Work: Best Practices und Zukunftsmodelle*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://public-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content>
- Horlebein, V.** (2022). *Job Satisfaction Survey*. <https://paulspecter.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/job-satisfaction-survey-translations/>
- humanfy.** (2019). *New Work Charta*. <https://humanfy.de/wp-content/uploads/2019/06/New-Work-Charta.pdf>
- ifaa e.V.** (2022a). *Generation Z = Generation Y? Kennst du einen, kennst du alle?* [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote\\_und\\_Produkte/Zahlen\\_Daten\\_Fakten/Factsheet\\_Generation\\_Z\\_final.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/Factsheet_Generation_Z_final.pdf)
- ifaa e.V.** (2022b). *Hype um die 4-Tage-Woche: Eine realistische Betrachtung*. [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote\\_und\\_Produkte/Zahlen\\_Daten\\_Fakten/Factsheet\\_Vier-Tage-Woche\\_Web.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Zahlen_Daten_Fakten/Factsheet_Vier-Tage-Woche_Web.pdf)

- IU Internationale Hochschule.** (2023). *Generation Balance: IU-Befragung zeigt, welche Erwartung die Gen Z an ihren ersten Job hat.* <https://www.iu.de/news/iu-studie-zeigt-welche-erwartung-die-gen-z-an-ihren-ersten-job-hat/>
- Jobst-Jürgens, V.** (2020). *New Work: Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung.* Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31132-2>
- Klaffke, M.** (2014). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 57–82). Springer-Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_3)
- Kochhan, C. & Cichecki, L.** (2024). *Recruiting einer neuen Generation von Hochschulabsolventen: Wie Unternehmen mit der Gen Z kommunizieren müssen.* Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44130-2>
- Lorra, J. & Möltner, H.** (2021). New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(3), 322–336. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00238-3>
- Lothary, D.** (2023). Globaler Paradigmenwechsel. In D. Lothary (Hrsg.), *essentials. Menschenzentrierte Unternehmensstrategie: Erfolgreiche Gestaltung und Entwicklung eines Unternehmens in Zeiten des Paradigmenwechsels* (S. 15–24). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-41846-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41846-5_2)
- Maas, R.** (2024). *Generation arbeitsunfähig: Wie uns die Jungen zwingen, Arbeit und Gesellschaft jetzt neu zu denken* (1. Aufl.). Wilhelm Goldmann Verlag.
- Marrenbach, D. & Geiger, L.** (2019). Job rotation, job enlargement, job enrichment. In A. Gerlmaier & E. Latniak (Hrsg.), *Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit: Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz* (S. 359–363). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26154-2\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26154-2_27)
- Matt, T., Pfeifer, J. & Attmer, J.** (2021). *New Work nach COVID-19: 7 Handlungsfelder für Ihren Weg in die neue Arbeit.* Detecon International GmbH. [https://www.detecon.com/drupal/sites/default/files/2021-03/2020-06\\_Detecon-Studie\\_New%20Work%20nach%20Covid-19\\_neu\\_1.pdf](https://www.detecon.com/drupal/sites/default/files/2021-03/2020-06_Detecon-Studie_New%20Work%20nach%20Covid-19_neu_1.pdf)
- Montua, A.** (2024). New Work in der VUCA-Welt. In A. Montua (Hrsg.), *Führungsaufgabe interne Kommunikation: Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 13–39). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-41715-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41715-4_2)
- Mücke, A.** (2024). Agilität was ist das? In A. Mücke (Hrsg.), *essentials. Agilität im HR-Management: Grundlagen, Konzepte, Impulse* (S. 3–28). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-69178-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-69178-6_2)
- Paruzel, A., Klug, H. J. P. & Maier, G. W.** (2021). The Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Frontiers in psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.607108>
- Petrov, S.** (2022). *Quick Guide Employer Branding für Konzerne: Wie Sie Mitarbeiter von sich überzeugen und langfristig halten. Quick Guide.* Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37413-6>

- Poethke, U., Klasmeier, K. N., Diebig, M., Hartmann, N. & Rowold, J. (2019).** Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung zentraler Merkmale der Arbeit 4.0. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*(63 (3), 129–151. <https://doi.org/10.1026/a000002>
- PollPool GbR.** *Online-Umfrage erstellt? Und die Umfrageteilnehmer?* <https://www.pollpool.com/de?locale=de#2>
- Rietze, S. & Zacher, H. (2023).** Agile work practices: opportunities and risks for occupational well-being. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54, 483–498. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00712-6>
- Rödel, S. & Krach, S. (2023).** Professionelles Feedback als entscheidender Erfolgsfaktor in New Work. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(2), 231–247. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00818-2>
- Rolf Dick, Christiane Schnitger, Carla Schwartzmann-Buchelt & Ulrich Wagner (2001).** Der Job Diagnostic Survey im Bildungsbereich: Eine Überprüfung der Gültigkeit des Job Characteristics Model bei Lehrerinnen und Lehrern, Hochschulangehörigen und Erzieherinnen mit berufsspezifischen Weiterentwicklungen des JDS. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*(45), 74–92. <https://tinyurl.com/5ut89spz>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000).** Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*(Vol. 55, No. 1), 68–78. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)
- Rychen, D. S. (2008).** OECD Referenzrahmen für Schlüsselkompetenzen — ein Überblick. In I. Bormann (Hrsg.), *Kompetenzen der Bildung Für Nachhaltige Entwicklung: Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde* (1st ed., S. 15–22). VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90832-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90832-8_3)
- Sassenberg, K. & Vliek, M. L. W. (Hrsg.). (2023).** *Sozialpsychologie: Von der Theorie zur Anwendung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-17529-9>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2023).** *Research methods for business students* (Ninth edition). Pearson.
- Schermuly. (2021).** *New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (3., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Haufe Group. <https://www.haufe.de/>
- Schermuly. (2022, 28. September).** *Von den 1980ern bis heute: Was ist New Work?* Deutscher Psychologen Verlag GmbH. <https://wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/new-work/von-den-1980ern-bis-heute-was-ist-new-work>
- Schermuly & Meifert, M. (2023).** *Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2023*. Institute for New Work an Coaching (INWOC). [https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule\\_Berlin/01\\_SEA\\_Landing\\_Pages/Business/Ergebnisbericht\\_zum\\_New\\_Work-Barometer\\_2023.pdf](https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/01_SEA_Landing_Pages/Business/Ergebnisbericht_zum_New_Work-Barometer_2023.pdf)
- Schermuly, C. C. (2019).** New Work und Coaching – psychologisches Empowerment als Chance für Coaches. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26, 173–192. <https://doi.org/10.1007/s11613-019-00599-7>

- Schreier, M., Echterhoff, G., Bauer, J. F., Weydmann, N. & Hussy, W. (2023).** *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3., überarb. u. erg. Auflage). *Moremedia*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017).** *The Scrum Guide: Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln*. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf>
- Sparkassen-Finanzgruppe.** (o.D.). *Wir machen den Job wahr, den du dir vorstellst*. Zugriff am 8. Februar 2025, verfügbar unter <https://www.sparkasse.de/karriere.html>
- Spector, P. E. (1994).** *Job Satisfaction Survey*. <https://tinyurl.com/yckbkpt4>
- Spreitzer, G. M. (1995).** Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*(Vol. 38, No. 5), 1442–1465. <https://webuser.bus.umich.edu/spreitzer/Pdfs/PsychEmpowerment.pdf>
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1997).** A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management Journal*(Vol. 40, No. 5, 1122-1149). <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1184&context=managementfacpub>
- Statistisches Bundesamt.** (o.D.). *Demografischer Wandel*. Zugriff am 14. Januar 2025, verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Im-Fokus/Fachkraefte/Demografie/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Im-Fokus/Fachkraefte/Demografie/_inhalt.html)
- Statistisches Bundesamt.** (2024). *Bevölkerung: Deutschland, Stichtag, Altersjahre*. <https://www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/12411-0005/search/s/MTI0MTtMDAwNQ==>
- Steckl, M., Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019).** Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z: Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 14(3), 212–217. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008).** Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*(Vol. 22, No. 3), 277–294. [https://www.researchgate.net/publication/211395476\\_Explaining\\_the\\_relationships\\_between\\_job\\_characteristics\\_burnout\\_and\\_engagement\\_The\\_role\\_of\\_basic\\_psychological\\_need\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/211395476_Explaining_the_relationships_between_job_characteristics_burnout_and_engagement_The_role_of_basic_psychological_need_satisfaction)
- Väth, M. (2016).** *Arbeit - die schönste Nebensache der Welt: Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert* (1. Aufl.). *Dein Business*. Gabal Verlag GmbH. [https://www.wiso-net.de/document/GABA,AGAB\\_\\_9783956233869256](https://www.wiso-net.de/document/GABA,AGAB__9783956233869256)
- Voigt, K.-I., Eismann, T., Pakos, O. & Rücker, M. (2020).** *New Work nach Corona - jetzt erst recht!* <https://www.industry.rw.fau.de/files/2020/08/deutsche-version-new-work-nach-corona-jetzt-erst-recht.pdf>
- Wedel, M., Ulbrich, H., Pohlisch, J., Göll, E., Uhl, A., Iskender, N., Polzehl, T., Schröter, W. & Porth, F. (2021).** Internes Crowdsourcing in Unternehmen: Erkenntnisse und Projektergebnisse aus dem Forschungsprojekt ICU. In W. Bauer, S. Mütze-Niewöhner, S. Stowasser, C. Zanker & N. Müller (Hrsg.), *Open Access. Arbeit in der digitalisierten Welt: Praxisbeispiele und Gestaltungslösungen aus dem BMBF-Förderschwerpunkt* (S. 335–349). Springer Vieweg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-62215-5\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-662-62215-5_22)

- Werther, S. & Bruckner, L. (Hrsg.).** (2018). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (1. Aufl. 2018). Springer Berlin Heidelberg. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1590946>  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-53885-2>
- Wewel, M. C. & Blatter, A.** (2019). *Statistik im Bachelor-Studium der BWL und VWL: Methoden, Anwendung, Interpretation* (4., aktualisierte Auflage). Pearson.
- Wickel-Kirsch, S., Cichecki, L. & Kochhan, C.** (2023). Optimierte Personalgewinnung für die Generation Z. In C. Kochhan & A. Moutchnik (Hrsg.), *Handlungsraum Media Management: Fallstudien und Analysen für Wirtschaft, Design und Technik* (S. 305–324). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-41520-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41520-4_15)
- Wollmann, P., Kühn, F., Kempf, M. & Püringer, R.** (2024). *Organisation und Führung in turbulenten Zeiten: Entwurf und Implementierung unter Verwendung des 3-P-Modells*. Springer International Publishing; Imprint Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-57163-3>
- Zeitler, M.** (2022). *So fördern Sie die intrinsische Motivation Ihrer Mitarbeitenden*. Bundesagentur für Arbeit. <https://www.arbeitsagentur.de/faktor-a/richtig-fuehren/so-foerdern-sie-die-intrinsische-motivation-ihrer-mitarbeitenden>
- Zukunftsinstitut GmbH.** (2023). *Megatrend New Work*. <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrend-new-work>

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1: Anmerkungen zur Nutzung von KI-Tools.....	61
Anlage 2: Fragebogen zur Online-Umfrage.....	62
Anlage 3: Cronbachs Alpha Werte.....	67
Anlage 4: Hypothesentest 1a.....	71
Anlage 5: Hypothesentest 1b.....	74
Anlage 6: Hypothesentest 2a.....	76
Anlage 7: Hypothesentest 2b.....	82
Anlage 8: Hypothesentest 3a.....	83
Anlage 9: Hypothesentest 3b.....	85
Anlage 10: Zusätzliche Auswertungen.....	86

## **Anlage 1: Anmerkungen zur Nutzung von KI-Tools**

Bei der Bearbeitung der vorliegenden Arbeit wurde auf künstliche Intelligenz zurückgegriffen. Welche Tools zur Anwendung kamen und wofür sie eingesetzt wurden, wird nachfolgend zusammengefasst.

### **1. ChatGPT**

- Unterstützung bei der Themenfindung und Formulierung der Forschungsfrage
- Inspiration für die Erstellung der Gliederung
- Unterstützung bei der Suche nach Fragebögen
- Unterstützung bei dem Umgang mit SPSS
- Unterstützung bei der Formulierung des Aufbaus der Arbeit (Kapitel 1.3)
- Suche nach Synonymen
- Hilfsmittel bei der Korrektur von Grammatik und Rechtschreibung (alle Kapitel)

### **2. Deepl**

- Übersetzung englischer Quellen

## Anlage 2: Fragebogen zur Online-Umfrage

### Einwilligungserklärung

Die Teilnahme an der Umfrage ist freiwillig, und es werden keine Kontaktdaten oder Namen erfasst.

Innerhalb der Umfrage werden personenbezogene Daten (z. B. Alter) abgefragt. Diese dienen zur weiterführenden Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Deine Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt.

Zur Ausübung deiner Rechte (Auskunft, Korrektur, Löschung, Widerruf, etc.) oder Fragen zur Umfrage kannst du mich unter [l.tasler@stud.hs-wismar.de](mailto:l.tasler@stud.hs-wismar.de) kontaktieren.

Ich willige ein und möchte an der Umfrage teilnehmen

---

### Schön, dass du hier bist!

Die folgende Umfrage dient als empirische Forschung für meine Bachelor-Thesis zum Thema:

"New Work als Schlüssel zur Motivation der Generation Z: Eine Untersuchung der Selbstbestimmungstheorie im Arbeitskontext."

Vielleicht ist dir der Begriff New Work ja schonmal über den Weg gelaufen. Wenn nicht - auch nicht schlimm. Du benötigst keinerlei Vorwissen, um die folgenden Fragen zu beantworten. Weder zum Thema New Work noch zur Selbstbestimmungstheorie.

Alles, was du brauchst, sind deine eigenen Erfahrungen aus der Berufswelt. Ich möchte dich daher bitten, nur an dieser Umfrage teilzunehmen, wenn du aktuell in einem Angestelltenverhältnis arbeitest und mindestens ein Jahr Berufserfahrung mitbringst (einschließlich Ausbildung/ duales Studium/ Werkstudentenjob).

Der Fragebogen wird ungefähr 6 Minuten dauern.

Ich bin gespannt auf deine Antworten und danke dir für deine Zeit!

Liebe Grüße

Lene

- 
1. Kleiner Denkanstoß: Was motiviert dich am meisten morgens aufzustehen und zur Arbeit zu gehen? (Wenn dir nichts einfällt, einfach auf "weiter" klicken.)
    - Freitext-Antwort

---

### Thema 1: New Work

Zuerst stelle ich dir vier Fragen, die sich auf Teilaspekte von New Work beziehen. Mir geht es dabei um deine Mitbestimmungsmöglichkeiten und die Relevanz deiner Arbeit.

---

**Anlage 2:** Fragebogen zur Online-Umfrage

2. Mein Arbeitgeber gibt jedem Mitarbeitenden die Möglichkeit an Unternehmensentscheidungen mitzuwirken.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu
3. Meine Änderungsvorschläge werden in der Organisation berücksichtigt.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu
4. Ich empfinde meine Arbeit als wichtig.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu
5. Ich empfinde meine Arbeit als sinnvoll.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu

---

**Thema 2: Selbstbestimmungstheorie**

Als nächstes stelle ich dir Fragen, die sich auf die Erfüllung der folgenden Bedürfnisse beziehen:

- Autonomie
  - Kompetenz
  - Soziale Einbindung
- 

6. Ich habe das Gefühl, ich kann wesentlich beeinflussen, wie meine Arbeit erledigt wird.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu

**Anlage 2:** Fragebogen zur Online-Umfrage

7. Ich fühle mich bei der Arbeit selten unter Druck gesetzt.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu
8. Ich habe viele Möglichkeiten zu entscheiden, wie ich meine Arbeit mache.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu
9. Ich fühle mich in meinem Beruf kompetent.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu
10. Ich habe in meinem Beruf interessante neue Fähigkeiten und Fertigkeiten lernen können.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu
11. An den meisten Tagen habe ich das Gefühl, ich habe bei der Arbeit etwas erreicht.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu
12. Ich mag meine Kolleg\*innen.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu
13. Meine Arbeitskolleg\*innen kümmern sich um mich.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu

**Anlage 2:** Fragebogen zur Online-Umfrage

14. Ich komme mit meinen Arbeitskolleg\*innen gut aus.

- Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu
- 

**Thema 3: Motivation**

Bei den folgenden vier Fragen geht es mir darum herauszufinden, was dich antreibt deine Arbeit gut zu erledigen. Warum strengst du dich bei deiner Arbeit an?

---

15. Ich strenge mich an, weil mir meine Arbeit Spaß macht.

- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- neutral
- Stimme eher zu
- Stimme voll zu

16. Ich strenge mich an, um von anderen Anerkennung zu erhalten.

- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- neutral
- Stimme eher zu
- Stimme voll zu

17. Ich strenge mich an, weil ich meine Arbeit interessant finde.

- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- neutral
- Stimme eher zu
- Stimme voll zu

18. Ich strenge mich an, weil andere mich nur dann finanziell belohnen, wenn ich mich anstrenge.

- Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - neutral
  - Stimme eher zu
  - Stimme voll zu
- 

**Thema 4: allgemeine Arbeitszufriedenheit**

Der letzte inhaltliche Teil bezieht sich auf deine Arbeitszufriedenheit. Mit weiteren vier Fragen möchte ich gerne herausfinden, wie zufrieden du im Großen und Ganzen mit deinem Job bist.

---

**Anlage 2:** Fragebogen zur Online-Umfrage

19. Alles in allem bin ich mit meinem Beruf sehr zufrieden.

- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- neutral
- Stimme eher zu
- Stimme voll zu

20. Ich fühle mich bei meiner Arbeit wertgeschätzt.

- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- neutral
- Stimme eher zu
- Stimme voll zu

21. Mit der Art meiner Tätigkeit bin ich im Allgemeinen zufrieden.

- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- neutral
- Stimme eher zu
- Stimme voll zu

22. Ich denke selten darüber nach den Job zu wechseln.

- Stimme überhaupt nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- neutral
- Stimme eher zu
- Stimme voll zu

---

**Fast geschafft!**

Nur noch ein paar Förmlichkeiten.

---

23. Wie alt bist du?

- Freitext-Antwort

24. Wie viel Berufserfahrung hast du bereits (einschließlich Ausbildungszeit/duales Studium/ Werkstudentenjob)?

- weniger als 1 Jahr
- 1 bis 2 Jahre
- mehr als 2 Jahre

25. Hast du noch Anmerkungen oder zusätzliche Gedanken zu dem Thema, die du gerne teilen möchtest?

- Freitext-Antwort

**Vielen Dank für die Teilnahme**

### Anlage 3: Cronbachs Alpha Werte

**Konstrukt:** *New\_Work\_gesamt*

*Reliabilitätsstatistiken*

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,723	4

*Item-Skala-Statistiken*

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Mitbestimmung1	11,2320	6,228	,364	,755
Mitbestimmung2	10,9440	5,521	,610	,601
Relevanz1	10,1520	5,936	,545	,643
Relevanz2	10,1280	5,983	,553	,639

**Konstrukt:** *Autonomie\_gesamt*

*Reliabilitätsstatistiken*

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,762	3

*Item-Skala-Statistiken*

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Autonomie1	6,6160	3,803	,661	,612
Autonomie2	7,6000	3,919	,444	,861
Autonomie3	6,8400	3,458	,704	,552

**Anlage 3: Cronbachs Alpha Werte****Konstrukt: Kompetenz\_gesamt***Reliabilitätsstatistiken*

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,739	3

*Item-Skala-Statistiken*

	Skalenmittelwert, wenn Item wegge- lassen	Skalenvarianz, wenn Item wegge- lassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Kompetenz1	7,7280	3,200	,488	,736
Kompetenz2	7,8000	2,403	,610	,597
Kompetenz3	8,0720	2,519	,605	,602

**Konstrukt Beziehungen\_gesamt***Reliabilitätsstatistiken*

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,872	3

*Item-Skala-Statistiken*

	Skalenmittelwert, wenn Item weg- gelassen	Skalenvarianz, wenn Item weg- gelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn I- tem weggelassen
Beziehungen1	8,0320	2,886	,793	,790
Beziehungen2	8,5040	2,526	,729	,858
Beziehungen3	7,9760	2,959	,762	,817

**Anlage 3:** Cronbachs Alpha Werte**Konstrukt:** *intrins\_Motivation\_gesamt**Reliabilitätsstatistiken*

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,832	2

*Item-Skala-Statistiken*

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
intrins_Motivation1	3,8000	1,000	,712	.
intrins_Motivation2	3,7680	,954	,712	.

**Konstrukt:** *extrins\_Motivation\_gesamt* (verworfen)*Reliabilitätsstatistiken*

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,292	2

*Item-Skala-Statistiken*

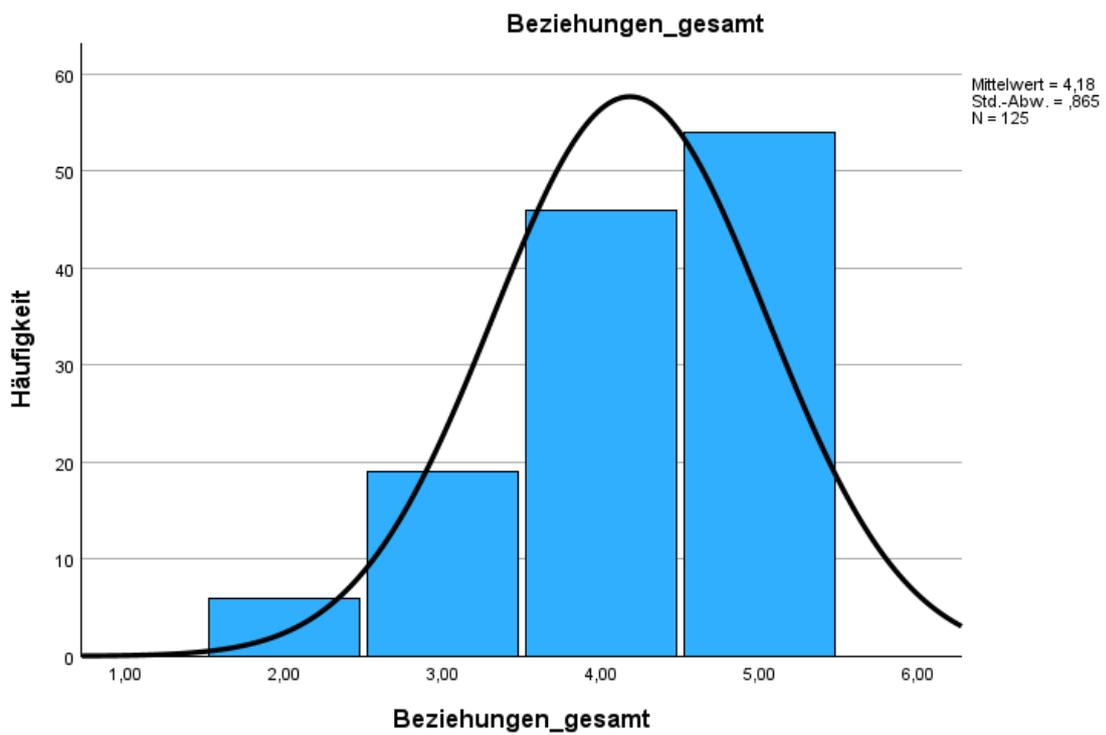
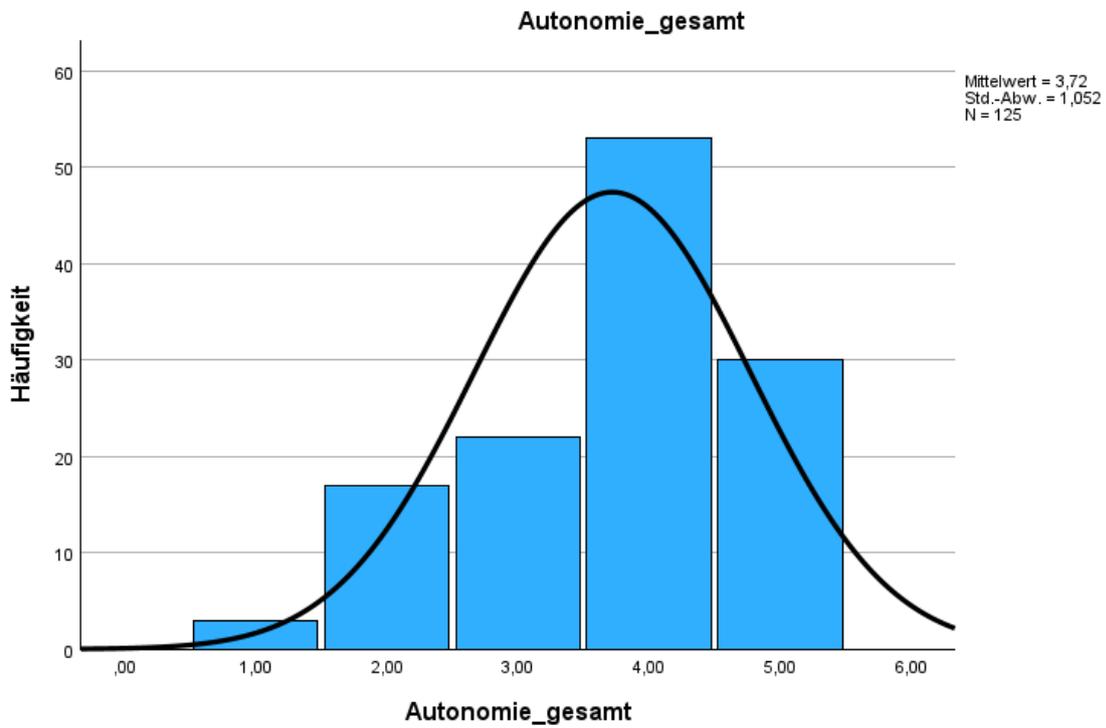
	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
extrins_Motivation1	2,8080	1,898	,176	.
extrins_Motivation2	3,5680	1,183	,176	.

**Konstrukt:** *Arbeitszufriedenheit\_gesamt**Reliabilitätsstatistiken*

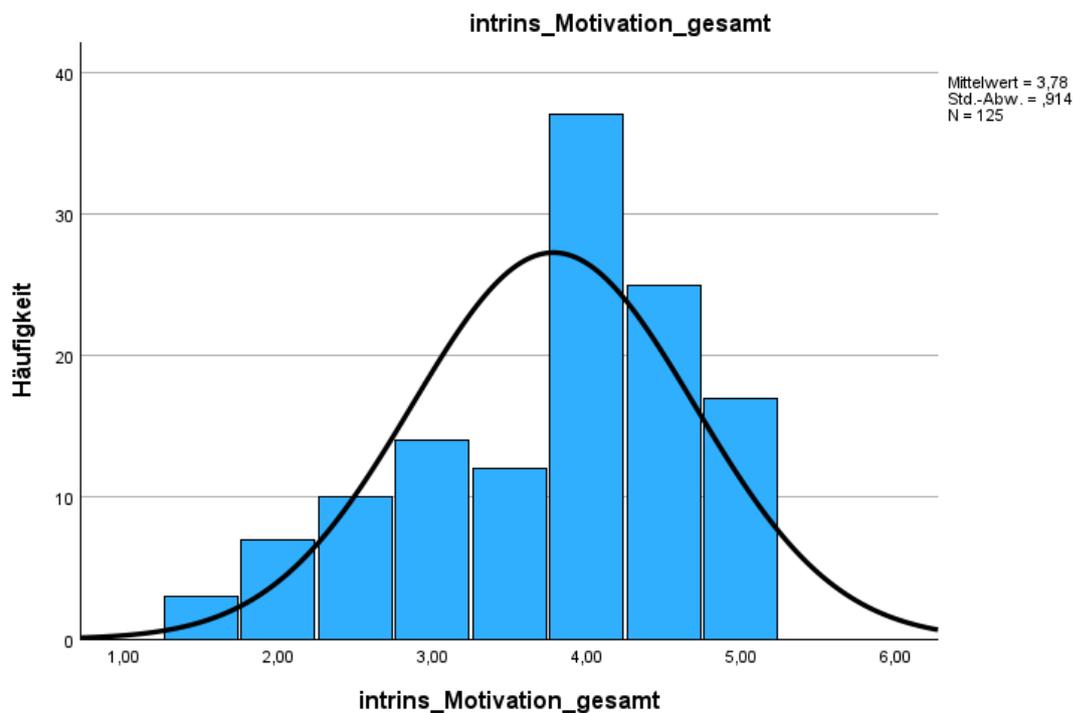
Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,829	4

**Anlage 3:** Cronbachs Alpha Werte*Item-Skala-Statistiken*

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Arbeitszufriedenheit1	10,4160	8,148	,756	,742
Arbeitszufriedenheit2	10,5120	8,639	,574	,821
Arbeitszufriedenheit3	10,3040	8,762	,697	,772
Arbeitszufriedenheit4	11,1040	7,562	,634	,803

**Anlage 4: Hypothesentest 1a**

## Anlage 4: Hypothesentest 1a



## Statistiken

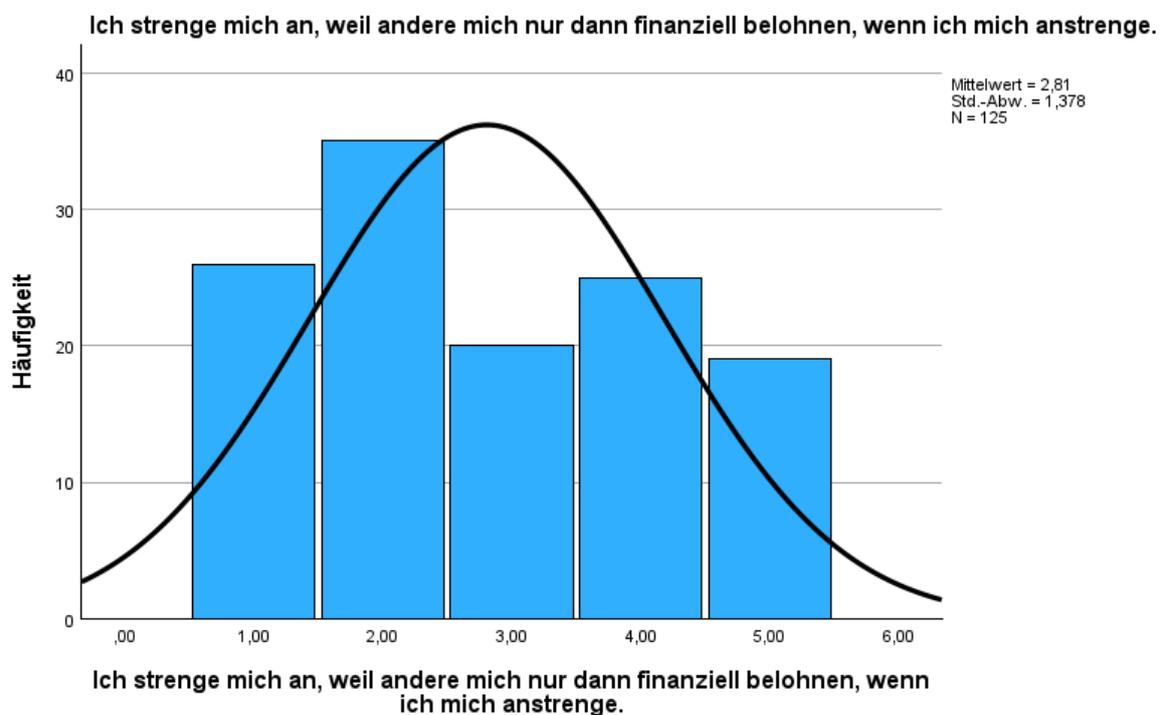
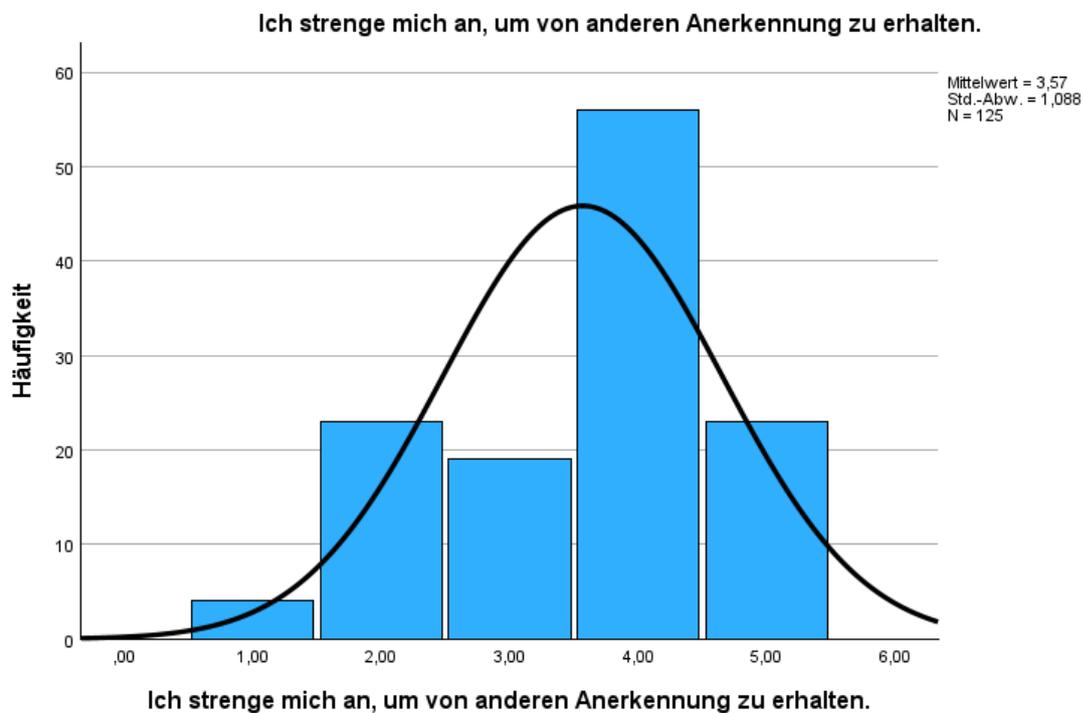
		Autonomie	Kompetenz	Beziehungen	intrins_Motivation
		_gesamt	_gesamt	_gesamt	_gesamt
N	Gültig	125	125	125	125
	Fehlend	0	0	0	0
Schiefe		-,641	-,971	-,823	-,681
Standardfehler der Schiefe		,217	,217	,217	,217
Kurtosis		-,310	1,277	-,082	-,302
Standardfehler der Kurtosis		,430	,430	,430	,430

**Anlage 4:** Hypothesentest 1a*Korrelationen*

		Autonomie	Kompetenz	Beziehungen	intrins_Motivation
		_gesamt	_gesamt	_gesamt	_gesamt
Autonomie	Pearson-Korrelation	1	,240**	,358**	,335**
_gesamt	Sig. (1-seitig)		,003	<,001	<,001
	N	125	125	125	125
Kompetenz	Pearson-Korrelation	,240**	1	,407**	,617**
_gesamt	Sig. (1-seitig)	,003		<,001	<,001
	N	125	125	125	125
Beziehungen	Pearson-Korrelation	,358**	,407**	1	,433**
_gesamt	Sig. (1-seitig)	<,001	<,001		<,001
	N	125	125	125	125
intrins_Motivation_gesamt	Pearson-Korrelation	,335**	,617**	,433**	1
	Sig. (1-seitig)	<,001	<,001	<,001	
	N	125	125	125	125

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

## Anlage 5: Hypothesentest 1b



**Anlage 5:** Hypothesentest 1b*Statistiken*

		extrins Motivation1	extrins Motivation2
N	Gültig	125	125
	Fehlend	0	0
Schiefe		-,560	,221
Standardfehler der Schiefe		,217	,217
Kurtosis		-,572	-1,237
Standardfehler der Kurtosis		,430	,430

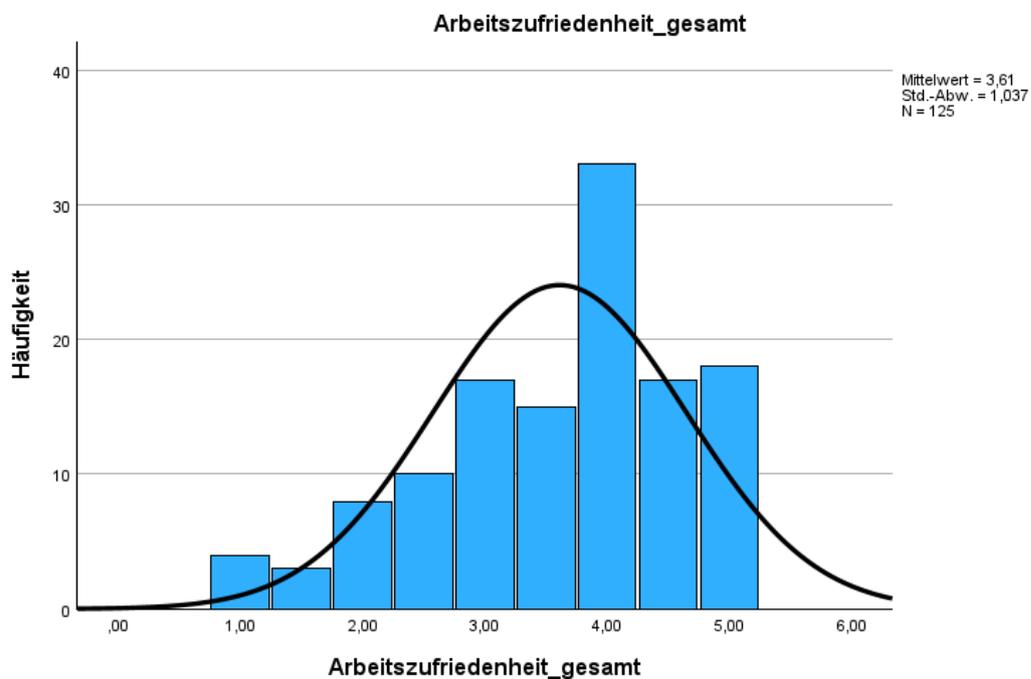
*Korrelationen*

		Autonomie _gesamt	Kompe- tenz _gesamt	Beziehungen _gesamt	extrins _Motiva- tion1	extrins _Motiva- tion2
Autonomie _gesamt	Pearson-Korrelation	1	,240**	,358**	-,008	-,060
	Sig. (1-seitig)		,003	<,001	,465	,254
	N	125	125	125	125	125
Kompetenz _gesamt	Pearson-Korrelation	,240**	1	,407**	,017	-,011
	Sig. (1-seitig)	,003		<,001	,424	,451
	N	125	125	125	125	125
Beziehungen _gesamt	Pearson-Korrelation	,358**	,407**	1	,085	-,146
	Sig. (1-seitig)	<,001	<,001		,172	,052
	N	125	125	125	125	125
extrins _Motivation1	Pearson-Korrelation	-,008	,017	,085	1	,176*
	Sig. (1-seitig)	,465	,424	,172		,025
	N	125	125	125	125	125
extrins _Motivation2	Pearson-Korrelation	-,060	-,011	-,146	,176*	1
	Sig. (1-seitig)	,254	,451	,052	,025	
	N	125	125	125	125	125

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

## Anlage 6: Hypothesentest 2a



### Statistiken

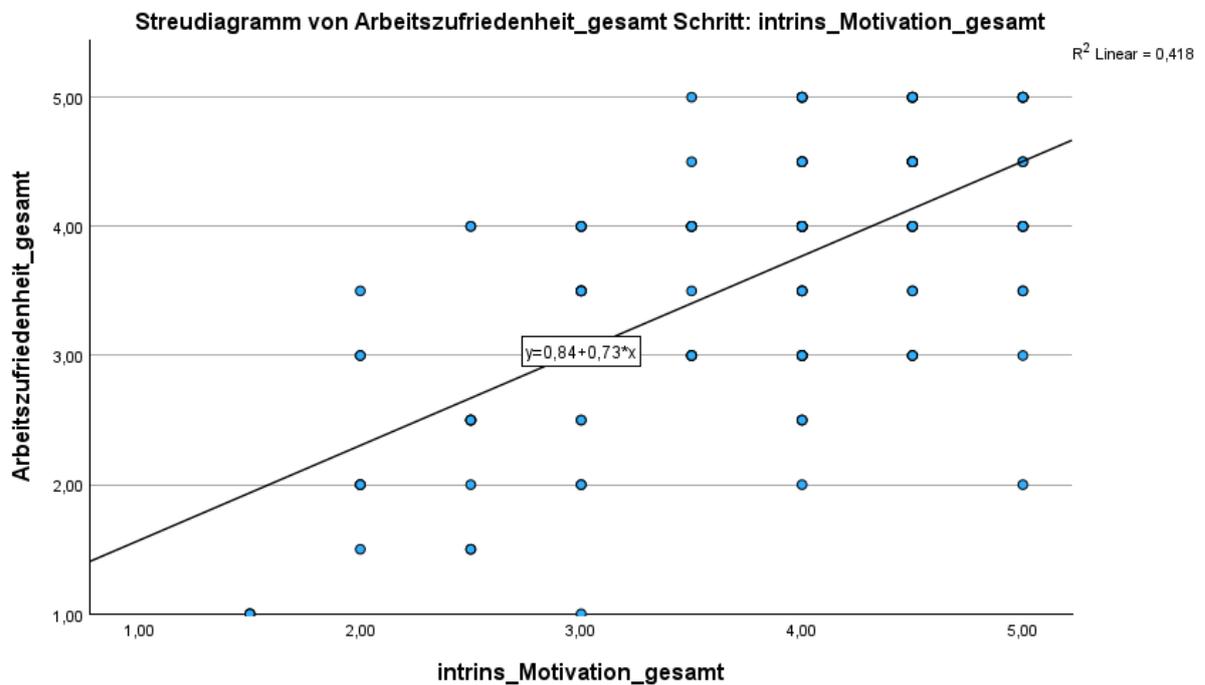
		Arbeitszufriedenheit_gesamt	intrins_Motivation_gesamt
N	Gültig	125	125
	Fehlend	0	0
Schiefe		-,652	-,681
Standardfehler der Schiefe		,217	,217
Kurtosis		-,181	-,302
Standardfehler der Kurtosis		,430	,430

## Anlage 6: Hypothesentest 2a

### Korrelationen

		intrins_Motiva- tion_gesamt	Arbeitszufriedenheit _gesamt
intrins_Motivation_gesamt	Pearson-Korrelation	1	,646**
	Sig. (1-seitig)		<,001
	N	125	125
Arbeitszufriedenheit_gesamt	Pearson-Korrelation	,646**	1
	Sig. (1-seitig)	<,001	
	N	125	125

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.



## Anlage 6: Hypothesentest 2a

### Aufgenommene/Entfernte Variablen<sup>a</sup>

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	intrins_Motivation_gesamt <sup>b</sup>	.	Einschluß

a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit\_gesamt

b. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

### Modellzusammenfassung<sup>b</sup>

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,646 <sup>a</sup>	,418	,413	,79470

a. Einflußvariablen : (Konstante), intrins\_Motivation\_gesamt

b. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit\_gesamt

### ANOVA<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	55,752	1	55,752	88,277	<,001 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	77,680	123	,632		
	Gesamt	133,432	124			

a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit\_gesamt

b. Einflußvariablen : (Konstante), intrins\_Motivation\_gesamt

### Koeffizienten<sup>a</sup>

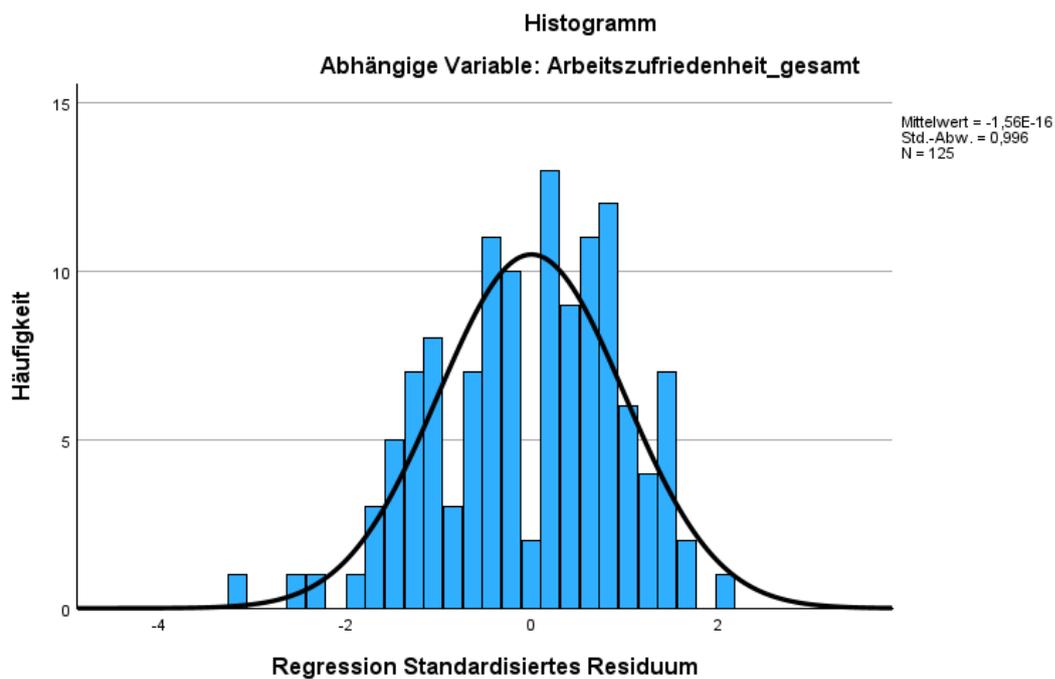
Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		
		RegressionskoeffizientB	Std.-Fehler	Beta	T	Sig.
1	(Konstante)	,837	,304		2,755	,007
	intrins_Motivation_gesamt	,733	,078	,646	9,396	<,001

a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit\_gesamt

**Anlage 6: Hypothesentest 2a***Residuenstatistik<sup>a</sup>*

	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	1,9370	4,5037	3,6120	,67053	125
Nicht standardisierte Residuen	-2,50374	1,59627	,00000	,79149	125
Standardisierter vorhergesagter Wert	-2,498	1,330	,000	1,000	125
Standardisierte Residuen	-3,151	2,009	,000	,996	125

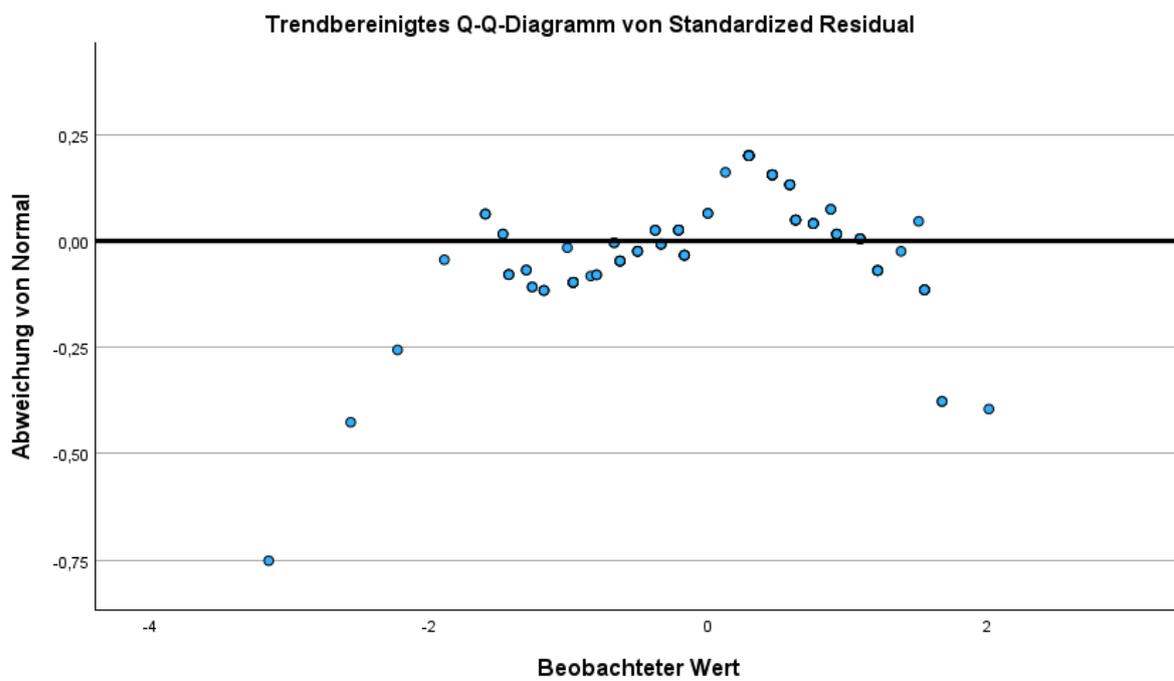
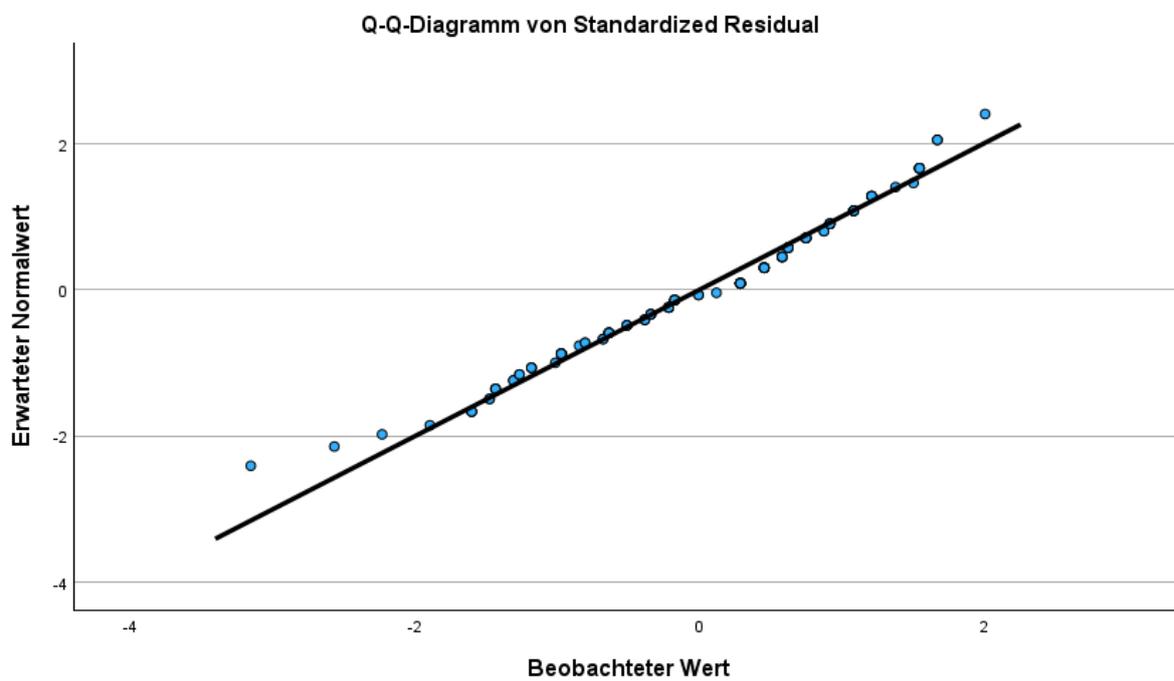
a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit\_gesamt

*Tests auf Normalverteilung*

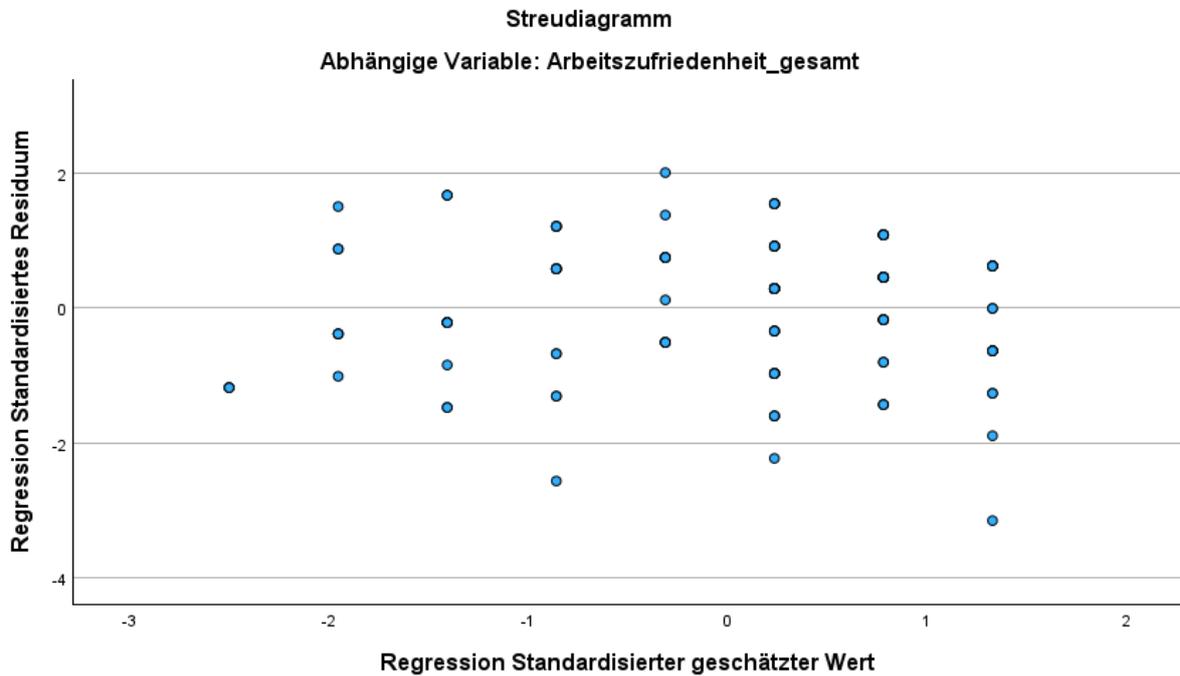
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
ZRE_1	,126	125	<,001	,977	125	,034

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

## Anlage 6: Hypothesentest 2a



## Anlage 6: Hypothesentest 2a

*Modifizierter Breusch-Pagan-Test auf Heteroskedastizität<sup>a,b,c</sup>*

Chi-Quadrat	df	Sig.
,123	1	,726

a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit\_gesamt

b. Testet die Nullhypothese, dass die Fehlervarianz nicht von den Werten der unabhängigen Variablen abhängt.

c. Vorhergesagte Werte aus Design: Konstanter Term + intrins\_Motivation\_gesamt

*Breusch-Pagan-Test auf Heteroskedastizität<sup>a,b,c</sup>*

Chi-Quadrat	df	Sig.
,112	1	,737

a. Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit\_gesamt

b. Testet die Nullhypothese, dass die Fehlervarianz nicht von den Werten der unabhängigen Variablen abhängt.

c. Vorhergesagte Werte aus Design: Konstanter Term + intrins\_Motivation\_gesamt

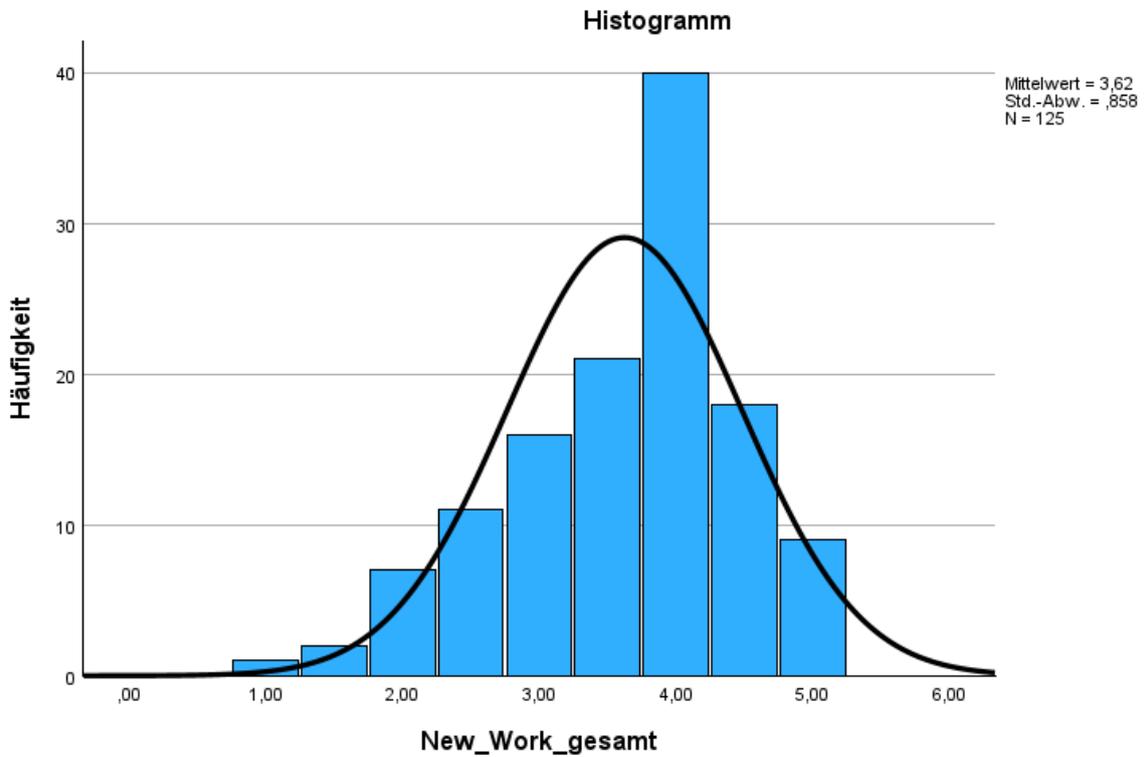
## Anlage 7: Hypothesentest 2b

### Korrelationen

		Arbeitszufrieden- heit_gesamt	extrins_ Motivation1	extrins_ Motivation2
Arbeitszufrieden- heit_gesamt	Pearson-Korrelation	1	,004	-,022
	Sig. (1-seitig)		,483	,406
	N	125	125	125
extrins_ Motivation1	Pearson-Korrelation	,004	1	,176*
	Sig. (1-seitig)	,483		,025
	N	125	125	125
extrins_ Motivation2	Pearson-Korrelation	-,022	,176*	1
	Sig. (1-seitig)	,406	,025	
	N	125	125	125

\*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

## Anlage 8: Hypothesentest 3a



### Statistiken

New\_Work\_gesamt

N	Gültig	125
	Fehlend	0
Schiefe		-,636
Standardfehler der Schiefe		,217
Kurtosis		,054
Standardfehler der Kurtosis		,430

### Anlage 8: Hypothesentest 3a

#### Korrelationen

		New_Work _gesamt	Autonomie _gesamt	Kompetenz _gesamt	Beziehun- gen_gesamt
New_Work _gesamt	Pearson-Korrelation	1	,200*	,555**	,311**
	Sig. (1-seitig)		,013	<,001	<,001
	N	125	125	125	125
Autonomie _gesamt	Pearson-Korrelation	,200*	1	,240**	,358**
	Sig. (1-seitig)	,013		,003	<,001
	N	125	125	125	125
Kompetenz _gesamt	Pearson-Korrelation	,555**	,240**	1	,407**
	Sig. (1-seitig)	<,001	,003		<,001
	N	125	125	125	125
Beziehungen _gesamt	Pearson-Korrelation	,311**	,358**	,407**	1
	Sig. (1-seitig)	<,001	<,001	<,001	
	N	125	125	125	125

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

#### Korrelationen

		Mitbestim- mung_ge- samt	Rele- vanz_ge- samt	Autono- mie_ge- samt	Kompetenz _gesamt	Beziehungen _gesamt
Mitbestim- mung_gesamt	Pearson-Korrelation	1	,311**	,186*	,282**	,277**
	Sig. (1-seitig)		<,001	,019	<,001	<,001
	N	125	125	125	125	125
Relevanz _gesamt	Pearson-Korrelation	,311**	1	,118	,535**	,221**
	Sig. (1-seitig)	<,001		,095	<,001	,007
	N	125	125	125	125	125
Autonomie _gesamt	Pearson-Korrelation	,186*	,118	1	,240**	,358**
	Sig. (1-seitig)	,019	,095		,003	<,001
	N	125	125	125	125	125
Kompetenz _gesamt	Pearson-Korrelation	,282**	,535**	,240**	1	,407**
	Sig. (1-seitig)	<,001	<,001	,003		<,001
	N	125	125	125	125	125
Beziehungen _gesamt	Pearson-Korrelation	,277**	,221**	,358**	,407**	1
	Sig. (1-seitig)	<,001	,007	<,001	<,001	
	N	125	125	125	125	125

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant

## Anlage 9: Hypothesentest 3b

### Korrelationen

		New_Wor k_gesamt	intrins_Motiva- tion_gesamt	Arbeitszufrieden- heit_gesamt
New_Work_gesamt	Pearson-Korrelation	1	,445**	,501**
	Sig. (1-seitig)		<,001	<,001
	N	125	125	125
intrins_Motivation_gesamt	Pearson-Korrelation	,445**	1	,646**
	Sig. (1-seitig)	<,001		<,001
	N	125	125	125
Arbeitszufriedenheit_gesamt	Pearson-Korrelation	,501**	,646**	1
	Sig. (1-seitig)	<,001	<,001	
	N	125	125	125

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

### Korrelationen

		Mitbestim- mung_gesamt	Rele- vanz_ge- samt	intrins_Motiva- tion_gesamt	Arbeitszu- friedenheit _gesamt
Mitbestimmung_gesamt	Pearson-Korrelation	1	,311**	,196*	,400**
	Sig. (1-seitig)		<,001	,014	<,001
	N	125	125	125	125
Relevanz_gesamt	Pearson-Korrelation	,311**	1	,478**	,407**
	Sig. (1-seitig)	<,001		<,001	<,001
	N	125	125	125	125
intrins_Motivation_gesamt	Pearson-Korrelation	,196*	,478**	1	,646**
	Sig. (1-seitig)	,014	<,001		<,001
	N	125	125	125	125
Arbeitszufriedenheit_gesamt	Pearson-Korrelation	,400**	,407**	,646**	1
	Sig. (1-seitig)	<,001	<,001	<,001	
	N	125	125	125	125

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

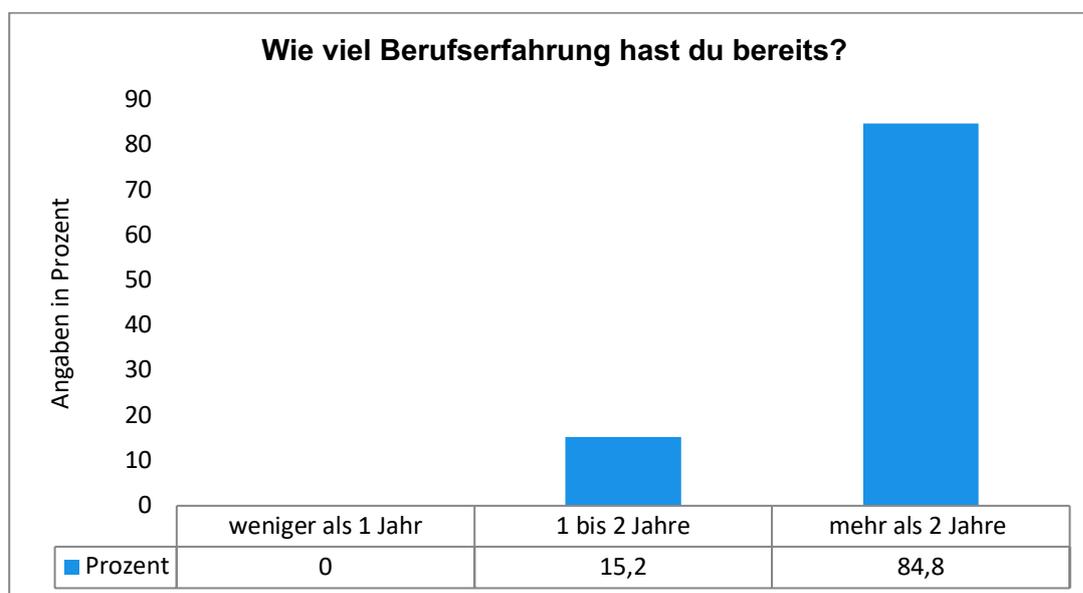
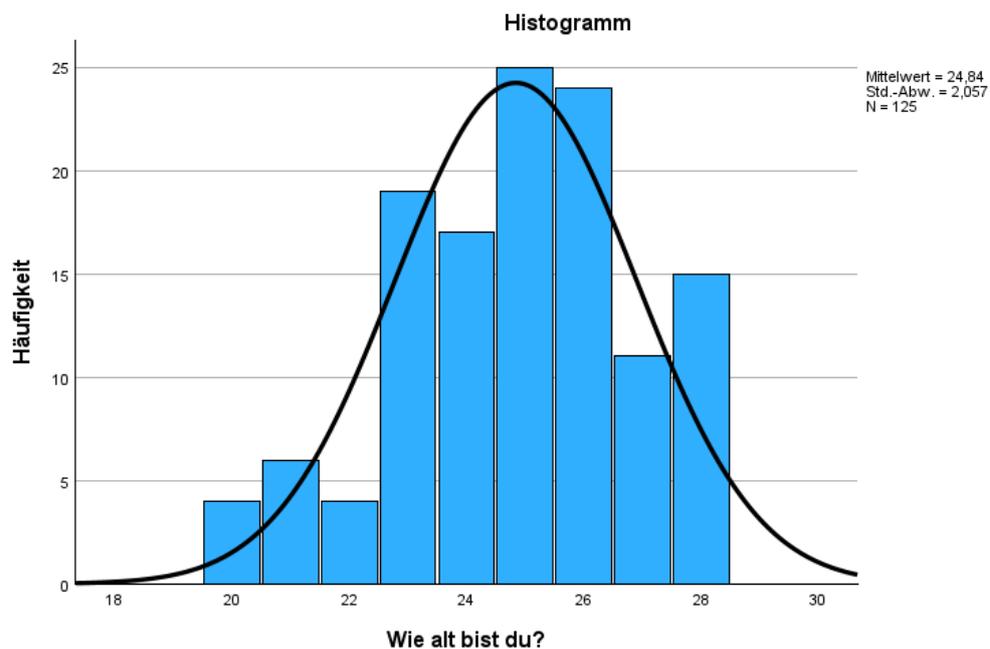
\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

## Anlage 10: Zusätzliche Auswertungen

### Statistiken

Alter

N	Gültig	125
	Fehlend	0



N = 125

**Anlage 10:** Zusätzliche Auswertungen*Deskriptive Statistiken*

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mittelwert	Std.-Abwei- chung	Varianz
Autonomie_gesamt	125	1,00	5,00	3,7200	1,05188	1,106
Kompetenz_gesamt	125	1,00	5,00	3,9280	,90853	,825
Beziehungen_gesamt	125	2,00	5,00	4,1840	,86494	,748
intrins_Motivation_ge- samt	125	1,50	5,00	3,7840	,91435	,836
extrins_Motivation1	125	1,00	5,00	3,5680	1,08758	1,183
extrins_Motivation2	125	1,00	5,00	2,8080	1,37780	1,898
New_Work_gesamt	125	1,00	5,00	3,6240	,85821	,737
Arbeitszufrieden- heit_gesamt	125	1,00	5,00	3,6120	1,03734	1,076
Gültige Werte (listen- weise)	125					

*Korrelationen*

		Autonomie _gesamt	Kompetenz _gesamt	Beziehungen _gesamt	Arbeitszufrie- denheit _gesamt
Autonomie_gesamt	Pearson-Korrela- tion	1	,240**	,358**	,410**
	Sig. (1-seitig)		,003	<,001	<,001
	N	125	125	125	125
Kompetenz_gesamt	Pearson-Korrela- tion	,240**	1	,407**	,531**
	Sig. (1-seitig)	,003		<,001	<,001
	N	125	125	125	125
Beziehungen_gesamt	Pearson-Korrela- tion	,358**	,407**	1	,503**
	Sig. (1-seitig)	<,001	<,001		<,001
	N	125	125	125	125
Arbeitszufrieden- heit_gesamt	Pearson-Korrela- tion	,410**	,531**	,503**	1
	Sig. (1-seitig)	<,001	<,001	<,001	
	N	125	125	125	125

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

**WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers**

- Heft 09/2020: Nicki Lukas Erdmann: Der Weg zum Inklusiven Campus: Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Verbesserung der Barrierefreiheit an Hochschulen in Baden-Württemberg
- Heft 01/2021: Harald Mumm: Ermittlung der kürzesten Fahrstrecke für das Fahrzeugroutenproblem mit Zeitfenstern bei großer Ortsanzahl
- Heft 02/2021: Günther Ringle: Genossenschaften und Nachhaltigkeiten
- Heft 03/2021: Christian Grau, Uwe Lämmel: Decision Model and Notation – ein Vergleich von Software für die Lehre
- Heft 01/2022: Johanna Oster: Organisationen im Spannungsfeld zwischen VUCA-Umwelt und Nachhaltigkeit – Wechselwirkungen zwischen CSR und organisationaler Resilienz
- Heft 02/2022: Philipp Franzen: Einflussanalyse des Dow Jones Sustainability Europe Index auf den Unternehmenswert – eine Ereignisstudie
- Heft 01/2023: Dieter Gerdesmeier, Hans-Eggert Reimers, Barbara Roffia: Investigating the Inflation-Output-Nexus for the Euro Area – Old Questions and New Results
- Heft 02/2023: Julian Reeh: Die Fallgruppen der aktienrechtlichen Vorstandschaftung im internationalen Compliance-Management
- Heft 01/2024: Gunnar Prause (Hrsg.): The Maritime Perspective of Africa
- Heft 02/2024: Rüdiger Steffan, Thomas Kästner, Roland Hinz, Julia Matela, Paul Facklam, Lothar Vigelahn, Sebastien Clerc-Renaud: Concepts for the IT Infrastructure of an University of Applied Sciences Using the Example of Data Management in the EU Project DIVAGRI
- Heft 03/2024: Gunnar Prause (Hrsg.): The South Caucasian Transport Corridor: A new Eurasian Transport Option
- Heft 01/2025: Harald Mumm: Ermittlung der minimalen Touranzahl für das Fahrzeugroutenproblem mit Zeitfenstern bei kleiner Fahrzeugkapazität und großer Ortsanzahl