

STUDIE: Detailfassung

# Intrinsische Motivation als Treiber organisationaler Resilienz: Evidenz aus dem Intrinsic@Work Index Deutschland 2025 und das A5-Modell



# Table of Contents

Intrinsische Motivation als Treiber organisationaler Resilienz:  
Evidenz aus dem Intrinsic@Work Index Deutschland 2025 und das A5-Modell

- 1. Abstract**
- 2. Einleitung**
- 3. Theoretischer Rahmen**
- 4. Das A5-Modell**
- 5. Studiendesign und Methodik**
- 6. Ergebnisse**
  - 6.1 Verteilung der Motivationsgruppen**
  - 6.2 Demografische Unterschiede**
  - 6.3 Innovationsbeteiligung**
  - 6.4 Mentale Gesundheit und Krankmeldungen**
  - 6.5 Zukunftsoptimismus**
  - 6.6 Generationale Analyse**
- 7. Diskussion**
- 8. Policy Brief**
  - 8.1 Executive Summary**
  - 8.2 Zentrale Befunde**
  - 8.3 Strategische Interpretation**
  - 8.4 Handlungsempfehlungen**
- 9. Schlussfolgerung und Ausblick**
- 10. Literatur**

## 1. Abstract

Dieser Beitrag untersucht die Rolle intrinsischer Motivation in der modernen Arbeitswelt und präsentiert empirische Ergebnisse einer deutschlandweiten Befragung (Intrinsic@Work Index 2025, n = 500). Das Messinstrument basiert auf dem von Authentic Consult entwickelten A5-Modell, welches die Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000) praxisnah operationalisiert. Die Studie zeigt signifikante Unterschiede in der intrinsischen Motivation entlang soziodemografischer Merkmale (z. B. Region, Unternehmensgröße, Beschäftigungsform) und einen deutlichen Einfluss der intrinsischen Motivation auf psychische Gesundheit, Innovationsbereitschaft und Zukunftsoptimismus. Aus den Befunden lassen sich differenzierte Interventionsstrategien für Organisationen ableiten, um die organisationale Resilienz durch Förderung intrinsischer Motivation zu stärken.

## 2. Einleitung

Die Transformation der Arbeitswelt (Digitalisierung, globale Unsicherheit) verlangt neue Paradigmen zur Diagnostik von Motivation. Klassische Engagement-Modelle – wie etwa der Gallup Q12 Index (Gallup, 2022) – erfassen primär extrinsische Einflussgrößen und Hygienefaktoren. Das von Authentic Consult entwickelte A5-Modell bietet demgegenüber ein wissenschaftlich fundiertes Framework zur Erfassung intrinsischer Motivation. Der zugehörige Intrinsic@Work Index basiert auf der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000) und misst fünf zentrale Dimensionen, die wesentlich für das Erleben von Sinn, Autonomie und Wirksamkeit in der Arbeit sind. Ziel der vorliegenden Studie ist es, mittels dieses Instruments den Status quo der intrinsischen Motivation deutscher Arbeitnehmer:innen zu erfassen und Implikationen für organisationale Resilienz abzuleiten.

## 3. Theoretischer Rahmen

Die Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory, SDT) von Ryan und Deci bildet das theoretische Fundament der Untersuchung. Die SDT postuliert drei grundlegende psychologische Bedürfnisse als Voraussetzung für intrinsische Motivation: Autonomie (das Gefühl, selbstbestimmt zu handeln), Kompetenz (das Erleben eigener Wirksamkeit) und soziale Eingebundenheit (das Gefühl, Teil einer bedeutsamen Gemeinschaft zu sein). Werden diese Bedürfnisse erfüllt, fördert dies intrinsische Motivation, Wohlbefinden und nachhaltiges Engagement am Arbeitsplatz (Deci & Ryan, 2000). Die SDT gilt als eine der einflussreichsten Theorien zur Erklärung von Motivation und Leistungsfähigkeit in verschiedenen Kontexten – von Bildung und Gesundheit bis zur Arbeitswelt (Ryan & Deci, 2017). Empirische Forschungsarbeiten haben die Bedeutung intrinsischer Motivation für Arbeitsleistung und Zufriedenheit vielfach bestätigt und heben den Unterschied zu rein extrinsischer Motivation hervor.

## 4. Das A5-Modell

Das A5-Modell von Authentic Consult überträgt die SDT in ein praxisorientiertes Instrument für Organisationen. Es operationalisiert die genannten Grundbedürfnisse durch fünf messbare Dimensionen der Arbeitsmotivation. Diese fünf A5-Dimensionen sind:

- Tägliche Begeisterung – Ausmaß der emotionalen Aktivierung und Freude an der täglichen Arbeit.
- Stärken-Rollen-Passung – Kongruenz zwischen den individuellen Stärken/Kompetenzen und dem Aufgaben- bzw. Rollenprofil.
- Konstruktives Feedback – Qualität und Häufigkeit von Rückmeldungen, die persönliches Wachstum und Entwicklung fördern.
- Team- und Organisationsbindung – Empfundenes Teamgefühl, kollegiale Integration und Identifikation mit der Unternehmenskultur.
- Sinnstiftung – Wahrnehmung von Bedeutsamkeit und gesellschaftlichem Beitrag der eigenen Arbeit (Sinnerleben).

Alle Dimensionen werden per Selbstauskunft auf einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen und zu einem Gesamtindex verdichtet. Das A5-Modell ermöglicht so eine differenzierte Diagnostik der intrinsischen Motivation auf Individual-, Team- und Organisationsebene. Es stellt eine Alternative zu traditionellen Mitarbeiterbefragungen dar, indem es auf psychologisch fundierte Aspekte der Motivation fokussiert.

## 5. Studiendesign und Methodik

Die Untersuchung Intrinsic@Work Index Deutschland 2025 wurde im März 2025 als Online-Befragung durchgeführt. Wesentliche Merkmale des Studiendesigns sind:

- **Stichprobe:** 500 abhängig beschäftigte Personen in Deutschland (Alter 18–65), ausgewählt über ein Access-Panel.
- **Stichprobenziehung:** Quotierung nach Alter, Geschlecht, Region (Nielsen-Gebiete), Branche und Unternehmensgröße, um eine weitgehende Repräsentativität sicherzustellen.
- **Erhebungsinstrument:** Standardisierter Fragebogen basierend auf dem A5-Modell (Likert-Skala von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll zu).
- **Untersuchungsziel:** Messung des Intrinsic@Work Index und Bildung von Motivationsprofilen. Zusätzlich wurde der Zusammenhang der intrinsischen Motivation mit organisational relevanten Variablen wie Innovationsbeteiligung, Gesundheit und Zukunftsoptimismus analysiert.

Die Daten wurden deskriptiv ausgewertet und Gruppenunterschiede sowie Korrelationen auf Signifikanz geprüft, um belastbare Aussagen über Einflussfaktoren und Wirkungen intrinsischer Motivation treffen zu können.

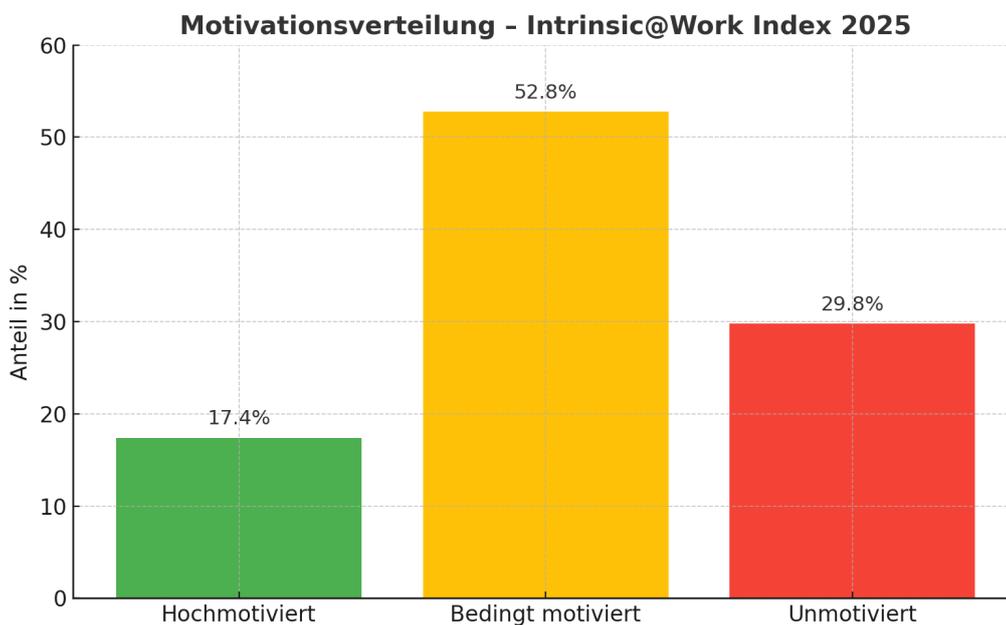
## 6. Ergebnisse

Überblick: Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede in der Verteilung der intrinsischen Motivation sowie signifikante Zusammenhänge mit wichtigen Arbeits-outcomes. Im Folgenden sind die zentralen Befunde nach Themenschwerpunkten gegliedert.

### 6.1 Verteilung der Motivationsgruppen

Der Intrinsic@Work Index 2025 differenziert drei **Motivationsgruppen** der Befragten (auf Basis des jeweiligen Durchschnittswerts auf der A5-Skala):

- **Hoch intrinsisch motiviert** (Index  $\geq 4,3$ ): 17 % der Befragten.
- **Bedingt motiviert** (Index 3,2–4,2): 53 %.
- **Unmotiviert** (Index  $\leq 3,1$ ): 30 %.

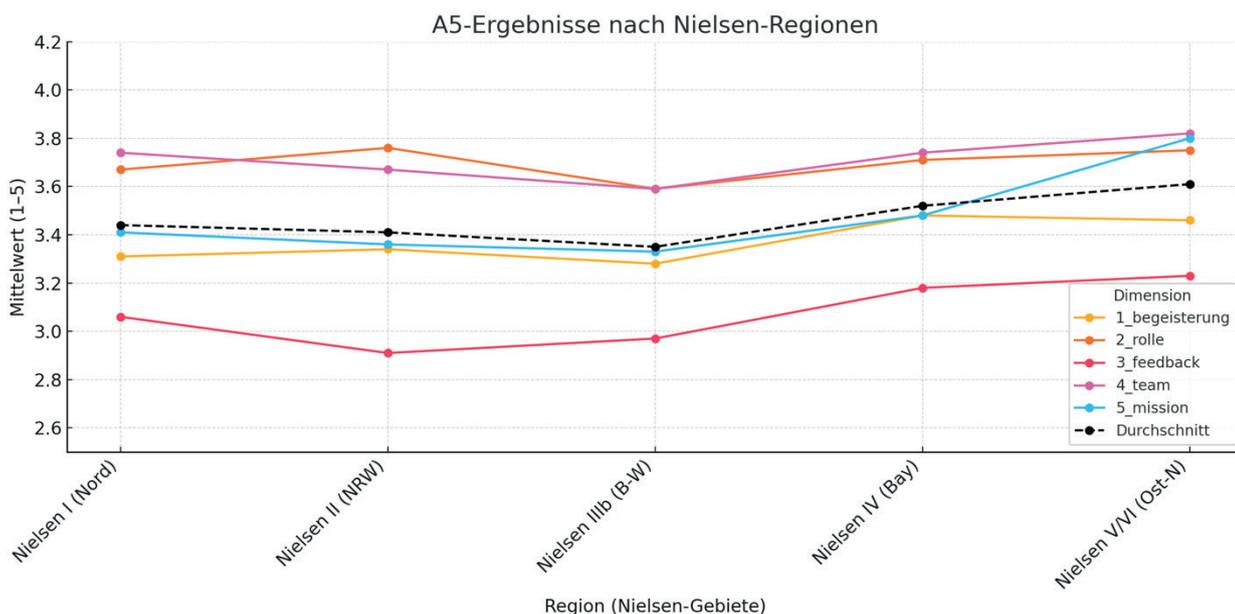


Damit arbeitet nur etwa jeder sechste Beschäftigte in Deutschland mit hoher intrinsischer Motivation und täglicher Begeisterung, wohingegen fast ein Drittel kaum intrinsisch motiviert ist. Die Mehrheit (rund die Hälfte) liegt im mittleren Bereich mit eingeschränkt ausgeprägter intrinsischer Motivation.

## 6.2 Demografische Unterschiede

Die intrinsische Motivation variiert signifikant nach soziodemografischen Merkmalen. Insbesondere zeigen sich folgende Unterschiede:

- **Region:** In Ostdeutschland ist der Anteil Hochmotivierter mit bis zu 27 % am höchsten, während z. B. in Baden-Württemberg nur etwa 9 % hochmotiviert sind ( $p < 0,05$ ).

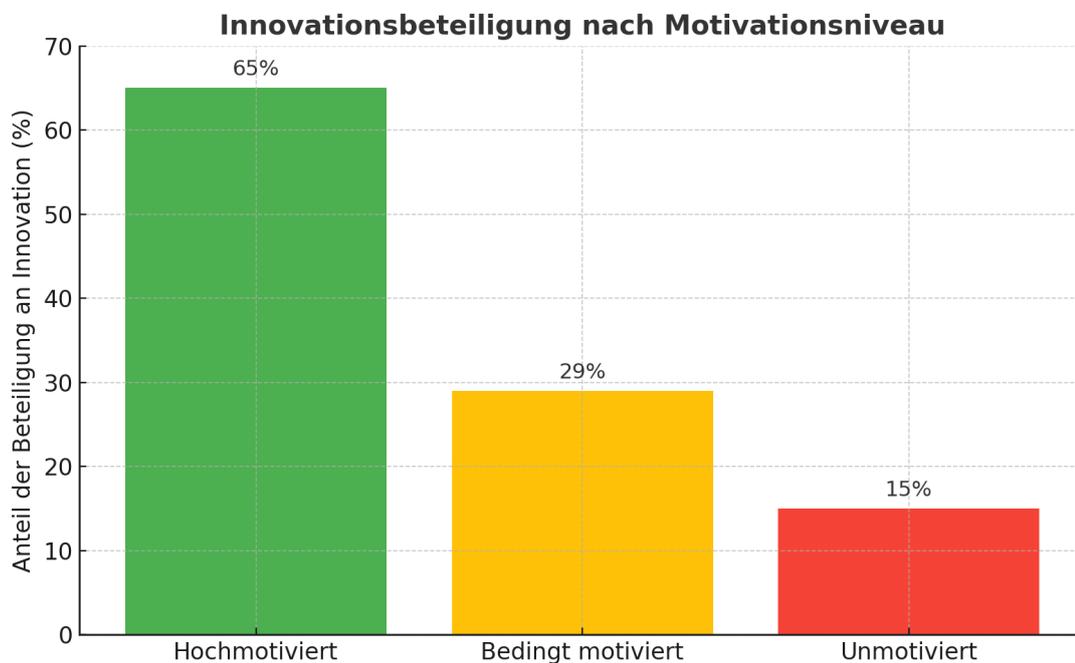


- **Betriebsgröße:** In kleinen Unternehmen (bis 50 MA) sind ca. 24 % der Beschäftigten hochmotiviert, verglichen mit nur 14 % in großen Unternehmen – ein signifikantes Gefälle zugunsten kleiner Betriebe.
- **Beschäftigungsart:** Teilzeitbeschäftigte weisen einen höheren Anteil Unmotivierter auf als Vollzeitkräfte (Trend moderat signifikant). Vollzeitbeschäftigte bleiben tendenziell konstanter motiviert.
- **Einkommen:** Höheres Einkommen geht mit weniger Unmotivierten einher, während in niedrigeren Einkommensgruppen der unmotivierte Anteil deutlich höher ist (starker Effekt).
- **Bildung:** Akademiker\*innen zeigen signifikant häufiger eine hohe intrinsische Motivation, wohingegen Befragte mit niedriger formaler Bildung überproportional in der unmotivierten Gruppe vertreten sind.

Diese Ergebnisse deuten auf strukturelle Einflussfaktoren der Arbeitswelt hin, die intrinsische Motivation begünstigen oder hemmen können. So scheinen etwa kleinere, regional bestimmte Arbeitsumfelder und sichere sozioökonomische Rahmenbedingungen (höheres Einkommen, Bildung) ein förderliches Klima für intrinsische Motivation zu schaffen.

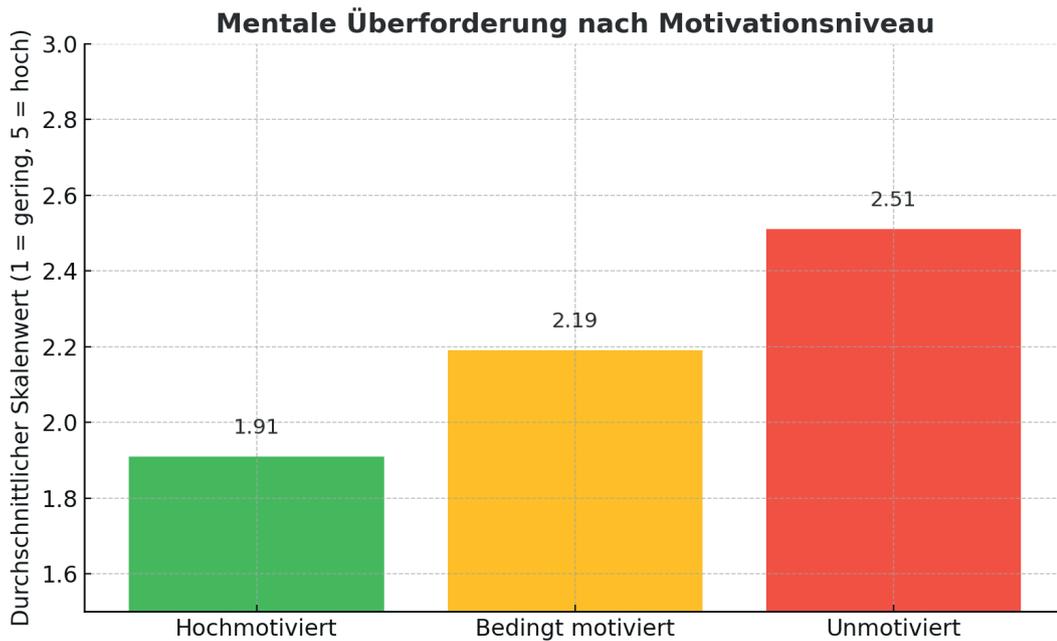
### 6.3 Innovationsbeteiligung

Es besteht ein starker positiver Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Innovationsbereitschaft. Rund 65 % der hoch intrinsisch Motivierten beteiligen sich nach eigener Aussage regelmäßig an Innovationsprozessen im Unternehmen. Demgegenüber tun dies nur 29 % der mittelmäßig Motivierten und lediglich 15 % der Unmotivierten. Hochmotivierte Mitarbeitende sind somit über viermal so häufig aktiv in Innovationen involviert wie unmotivierte. Dies unterstreicht die Bedeutung intrinsischer Motivation als Treiber für Kreativität und kontinuierliche Verbesserung im Unternehmen.



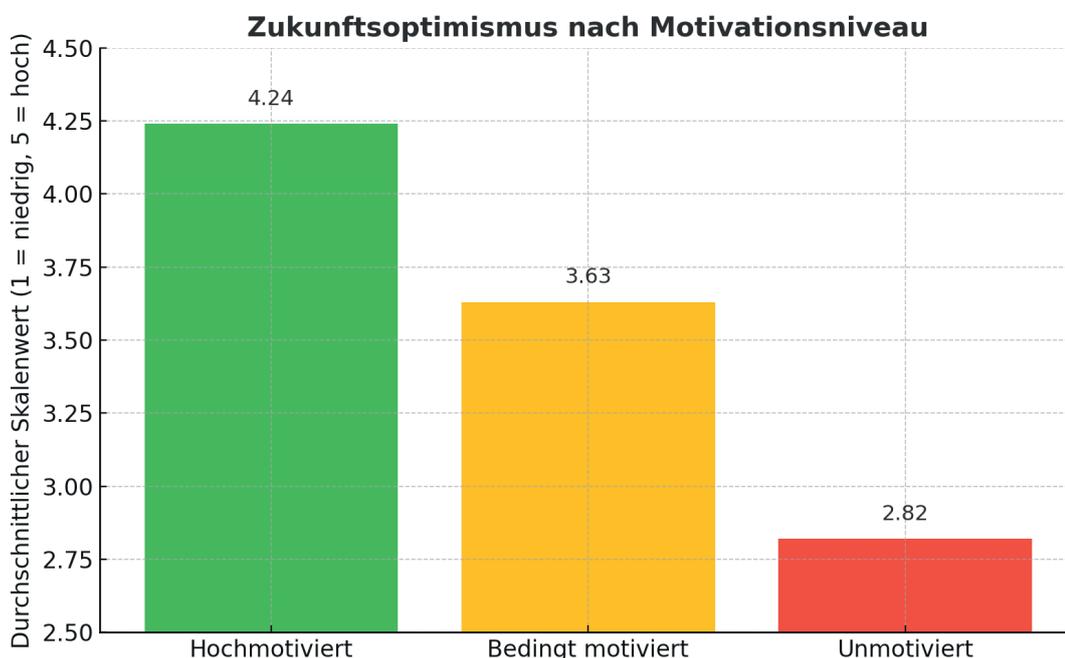
### 6.4 Mentale Gesundheit und Krankmeldungen

Die Befragung zeigt deutliche Unterschiede im Bereich psychische Gesundheit und Fehlzeiten: Gering intrinsisch motivierte Mitarbeitende neigen dazu, sich häufiger krankzumelden. Sie berichten zudem signifikant öfter von mentaler Überforderung oder Burnout-Symptomen. Im Gegensatz dazu weisen hochmotivierte Beschäftigte deutlich geringere psychosomatische Stressreaktionen auf. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine starke intrinsische Motivation mit besserer mentaler Gesundheit und geringerer Anfälligkeit für Stress einhergeht. Intrinsisch motivierte Mitarbeitende sind offenbar resilienter und weniger erschöpfungsgefährdet.



## 6.5 Zukunftsoptimismus

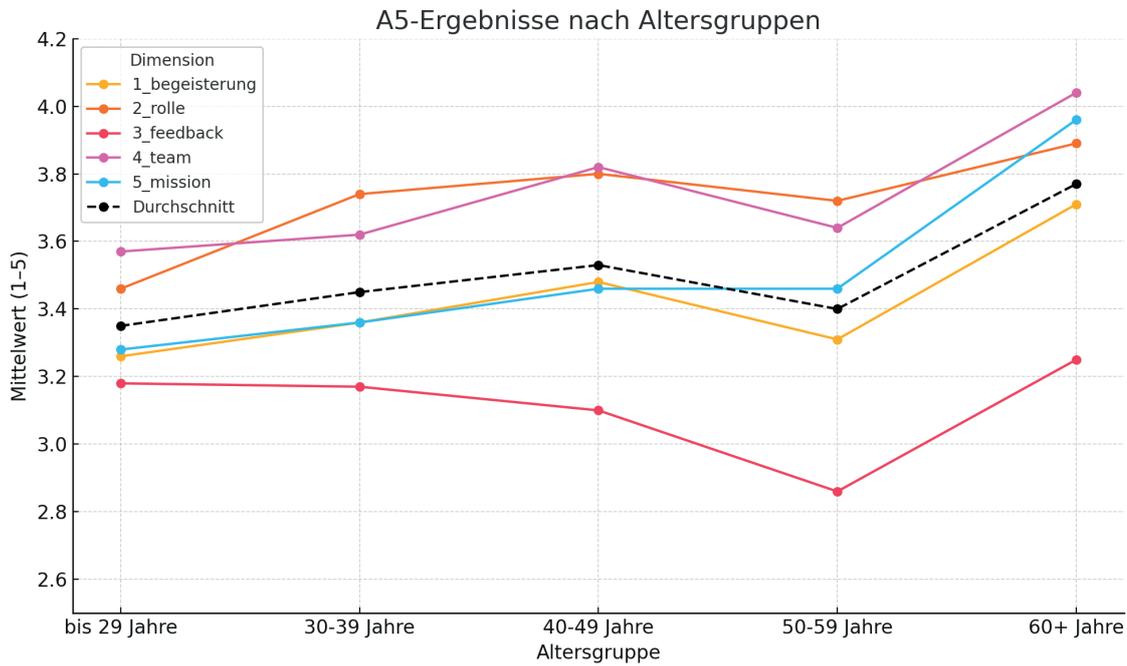
Intrinsisch motivierte Beschäftigte blicken deutlich optimistischer in die Zukunft als weniger motivierte. Knapp die Hälfte (47 %) der Hochmotivierten schaut optimistisch auf die kommenden 12 Monate. Zum Vergleich: Nur 19 % der mittelmäßig Motivierten und sogar nur 7 % der Unmotivierten sind zuversichtlich, was ihre nahe Zukunft betrifft. Dieser markante Unterschied legt nahe, dass hohe innere Motivation als Resilienzindikator fungiert – insbesondere in unsicheren Zeiten großer Veränderungen (z. B. digitale Transformation oder Einführung Künstlicher Intelligenz). Wer intrinsisch motiviert ist, lässt sich offenbar weniger entmutigen und bleibt zuversichtlicher angesichts zukünftiger Herausforderungen.



## 6.6 Generationale Analyse

Bei der Auswertung der Ergebnisse nach Altersgruppen zeigen sich systematische Unterschiede in der intrinsischen Motivation und den A5-Dimensionen:

- **Jüngere Beschäftigte** (unter 30 Jahre): Diese Gruppe liegt in fast allen A5-Dimensionen unter dem Gesamtdurchschnitt (der Gesamtindex über alle Befragten liegt bei ca. 3,35 von 5). Besonders in den Bereichen Sinn und Teamgefühl weisen Jüngere niedrigere Werte auf. Dies könnte darauf hindeuten, dass Berufsanfänger oft noch orientierungssuchend sind und weniger Bindung zum Unternehmen verspüren.
- **Mittlere Altersgruppen** (30–49 Jahre): Die intrinsische Motivation steigt mit dem Alter zunächst an. Beschäftigte in der Mitte des Berufslebens zeigen tendenziell höhere Werte als jüngere, insbesondere verbessern sich kontinuierlich die Dimensionen Rollen-Klarheit/Stärkenpassung und Team- und Organisationsbindung. Dies spricht für den Vorteil wachsender Berufserfahrung: Mit zunehmender Zeit im Arbeitsleben nehmen Klarheit über die eigene Rolle und die soziale Integration im Team zu. Dennoch zeigt sich in der Dimension Feedback ein Einbruch im mittleren Alter (um 50 Jahre), was darauf hindeuten könnte, dass etablierte Fach- und Führungskräfte seltener Feedback erhalten oder einfordern.
- **Ältere Mitarbeitende** (50+, insbesondere 60+ Jahre): Die höchsten durchschnittlichen A5-Werte werden in der ältesten Gruppe gemessen. Beschäftigte über 60 Jahre erreichen in allen Bereichen die Bestwerte (durchschnittlicher A5-Index ca. 3,77). Insbesondere Begeisterung ( $\bar{\mu}$  ~3,7), Teamgefühl ( $\bar{\mu}$  ~4,0) und Sinnstiftung ( $\bar{\mu}$  ~3,9) sind bei dieser Gruppe am ausgeprägtesten. Ältere Arbeitnehmer identifizieren sich offenbar sehr stark mit ihrer Tätigkeit und dem Unternehmenszweck und erfahren große Sinnhaftigkeit. Ein möglicher Grund ist eine Selektionswirkung: Wenig motivierte Personen verlassen das Unternehmen oder Berufsleben vorzeitig, wodurch vor allem intrinsisch engagierte Personen bis zum Rentenalter verbleiben.



**Interpretation:** Die generationenbezogenen Ergebnisse legen nahe, dass Berufseinsteiger von strukturierter Unterstützung profitieren können, um ihre intrinsische Motivation zu entfalten. Maßnahmen wie klarere Rollenvermittlung, intensives Onboarding, regelmäßiges Feedback und Mentoring könnten jüngeren Mitarbeitenden helfen, schneller Sinn und Zugehörigkeit in ihrer Arbeit zu finden. Gleichzeitig stellen ältere Beschäftigte eine wertvolle Ressource dar: Ihre hohe intrinsische Motivation kann genutzt werden, indem man sie z.B. als Mentoren in die Kultur- und Talententwicklung einbindet. Insgesamt spricht vieles für eine **lebensphasenorientierte Personalstrategie**, die auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Altersgruppen eingeht – von Orientierung und Dialog für Jüngere, über Wertschätzung und Weiterbildung für die mittlere Karrierephase bis hin zu Sinnstiftung und Beteiligungsmöglichkeiten für Ältere.

## 7. Diskussion

**Organisationspsychologische Interpretation:** Die Befunde der Studie untermauern zentrale Annahmen der SDT. Wenn die psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Zugehörigkeit erfüllt werden, resultieren daraus nachhaltiges Engagement, höhere Innovationskraft und psychische Stabilität der Beschäftigten. Die hohe intrinsische Motivation wirkt somit als “Puffer” gegen Stress und fördert Proaktivität. Das A5-Modell erweist sich in diesem Zusammenhang als nützliches Diagnose-Werkzeug: Es erlaubt, gezielt die Dimensionen zu identifizieren, in denen in einem Team oder einer Organisation Defizite bestehen, und passende Interventionen abzuleiten (z. B. Verbesserung der Feedback-Kultur oder Maßnahmen zur Sinnstiftung). Auf diese Weise kann die intrinsische Motivation systematisch gestärkt werden, was zur organisationalen Resilienz – der Fähigkeit einer Organisation, sich an Wandel anzupassen und Krisen zu überstehen – beiträgt.

**Vergleich mit extrinsisch orientierten Modellen:** Klassische Mitarbeiterbefragungen und Engagement-Indizes fokussieren häufig auf extrinsische Faktoren oder Hygienefaktoren der Arbeitszufriedenheit (z. B. Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Führungsverhalten). Diese Aspekte sind wichtig, reichen aber allein nicht aus, um eine wirklich motivierende Arbeitskultur zu schaffen. Die vorliegende Studie zeigt, dass intrinsische Faktoren (Sinn, Begeisterung, Teamgefühl etc.) eng mit wünschenswerten Ergebnissen wie Innovationsbereitschaft und Gesundheit verknüpft sind. Rein extrinsische Maßnahmen – etwa Gehaltserhöhungen – erzeugen oft nur kurzfristige Motivation, während langfristige Engagement und Resilienz auf intrinsischer Motivation basieren. Organisationen sollten daher extrinsische Anreize durch Strategien zur Förderung intrinsischer Motivation ergänzen. Insgesamt verdeutlichen die Diskussionsergebnisse, dass intrinsische Motivation kein „weicher“ Wohlfühlfaktor ist, sondern ein betriebswirtschaftlich relevanter Schlüssel für nachhaltigen Erfolg.

## 8. Policy Brief

(Hinweis: Dieser Abschnitt fasst die strategisch-politischen Implikationen der Studienergebnisse in Form eines Policy Briefs zusammen.)

### 8.1 Executive Summary

Der Intrinsic@Work Index Deutschland 2025 offenbart eine insgesamt niedrige innere Motivation der Beschäftigten – und das in einer Phase wirtschaftlicher Unsicherheit. Bundesweit zählen nur 17 % der Befragten zur hochmotivierten Gruppe. Auffällig ist ein regionaler Gegensatz: In wirtschaftsstarken Bundesländern wie Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg liegt der Anteil Hochmotivierter teils unter dem Durchschnitt, während wirtschaftlich strukturschwächere Regionen (z. B. Ostdeutschland und das Saarland) überdurchschnittlich hohe Motivationswerte aufweisen. Diese scheinbar paradoxe Verteilung deutet darauf hin, dass die Beziehung zwischen Motivation und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit komplex ist. Intrinsische Motivation stellt sich als ein strategisch relevanter Indikator heraus, der auf zukünftige Innovations- und Erneuerungsfähigkeit hindeutet. Kurz: Die Ergebnisse sind ein Weckruf, Motivation als Wirtschaftsfaktor ernst zu nehmen.

### 8.2 Zentrale Befunde

- Nur 17 % hochmotivierte Mitarbeitende: Der überwiegende Teil der deutschen Belegschaft verfügt nicht über ausgeprägte intrinsische Motivation – ein potenzielles Risiko für Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit.
- Regionale Unterschiede: Ostdeutschland (Nielsen-Gebiete V/VI) verzeichnet mit bis zu 26,8 % den höchsten Anteil hochmotivierter Beschäftigter (bundesweiter Spitzenwert), während wirtschaftsstarke Regionen wie NRW, Bayern und BW teils deutlich darunter liegen.
- Motivation und Überlastung: Hohe intrinsische Motivation wirkt protektiv gegenüber mentaler Überlastung. Hochmotivierte berichten wesentlich geringere psychische Belastung (Durchschnittswert 1,91 auf der Belastungsskala des A5-Modells) im Vergleich zu Unmotivierten (Ø 2,51).
- Zukunftsoptimismus: Hochmotivierte blicken sehr viel optimistischer auf die nächsten 12 Monate (Durchschnitt 4,24 auf der Optimismus-Skala) als Unmotivierte (Ø 2,82), was ihren höheren Zuversichtsgrad unterstreicht.
- Innovationsbeteiligung: Intrinsisch motivierte Beschäftigte bringen sich überproportional in Innovationsprozesse ein (siehe oben: 65 % vs. 15 %). Motivation ist somit ein Katalysator für interne Erneuerung.

### 8.3 Strategische Interpretation

Motivation als Frühindikator: Intrinsische Motivation ist kein „weicher“ Wohlfühlfaktor, sondern ein Frühindikator für Transformationsfähigkeit und Innovationspotenzial von Organisationen und Regionen. Die Befunde zeigen, dass Sinnhaftigkeit, Teamgeist und Stärkenorientierung – Kernaspekte des A5-Modells – in wirtschaftlich schwächeren Regionen messbar höher ausgeprägt sind. Dieses immaterielle Kapital könnte ein Fundament für zukünftige wirtschaftliche Erneuerung bilden. Umgekehrt besteht in wirtschaftlich erfolgreichen Regionen die Gefahr einer kulturellen Erschöpfung, wenn dort nicht aktiv in die Motivation und Sinnstiftung der Mitarbeitenden investiert wird. Mit anderen Worten: Ökonomischer Erfolg darf nicht zu Selbstzufriedenheit führen – Motivation der Belegschaft muss als strategische Ressource gepflegt werden, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

### 8.4 Handlungsempfehlungen

Aus der Studie lassen sich klare Empfehlungen für Politik und Wirtschaft ableiten, um die intrinsische Motivation – und damit die Widerstandsfähigkeit – der Arbeitskräfte zu stärken:

1. Motivation systematisch messen: Unternehmen und öffentliche Akteure sollten die Motivation der Beschäftigten regelmäßig mit wissenschaftlich fundierten Instrumenten (wie dem A5-Modell) erfassen. So können Motivationsdefizite früh erkannt und adressiert werden.
2. Wirtschaftsförderung neu ausrichten: Regionale Wirtschaftsförderprogramme sollten neben klassischen Strukturdaten verstärkt die intrinsische Energie der Arbeitskräfte berücksichtigen. Fördermittel und Initiativen könnten gezielt dort ansetzen, wo Sinnstiftung und Engagement vorhanden sind, um diese Erfolgsfaktoren zu stärken.
3. Kulturelle Erneuerung in starken Regionen fördern: In ökonomisch prosperierenden Regionen und Branchen gilt es, einer möglichen „Ermüdung“ vorzubeugen, indem man bewusst Raum für kulturelle Erneuerung schafft. Dazu zählen Initiativen für mehr Teilhabe, neues Führungsverhalten und Innovationskultur, anstatt sich auf bisherigen Erfolge oder Routinen auszuruhen.
4. HR-Strategie an Motivation ausrichten: Personal- und Transformationsinitiativen sollten sich an den ermittelten Motivationsprofilen der Mitarbeiter orientieren – nicht nur an traditionellen Engagement-Kennzahlen. Konkret heißt das, Maßnahmen der Personalentwicklung (Feedback-Systeme, Autonomiegewährung, Teamentwicklung) an den Bedürfnissen der Beschäftigten auszurichten, um deren intrinsische Motivation zu erhöhen.
5. Diese Empfehlungen adressieren sowohl betriebliche Ebene (Messung, HR-Strategie) als auch regionale/wirtschaftspolitische Ebene (Förderung, Kulturwandel). Die zentrale Botschaft lautet: Intrinsische Motivation als Ressource erkennen und aktiv managen.

## 9. Schlussfolgerung und Ausblick

Die Ergebnisse des Intrinsic@Work Index 2025 belegen, dass intrinsische Motivation ein entscheidender Treiber für Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterbindung und mentale Gesundheit in Organisationen ist. Unternehmen sollten daher gezielt Bedingungen schaffen, die Autonomie, Kompetenzerleben und soziale Eingebundenheit ihrer Mitarbeitenden fördern – denn dadurch entsteht eine belastbare, resiliente Arbeitskultur. Das A5-Modell hat sich in der Studie als praktikables und valides Instrument erwiesen, um die intrinsische Motivation messbar zu machen und Ansatzpunkte für Verbesserungen zu identifizieren. Es eignet sich sowohl für die wissenschaftliche Forschung als auch für die strategische HR-Transformation in der Praxis.

**Ausblick:** Die vorliegende Erhebung kann als Benchmark für die intrinsische Motivation in Deutschland dienen. Künftige Wiederholungen des Intrinsic@Work Index könnten Trends über die Zeit sichtbar machen – etwa ob die intrinsische Motivation in der Belegschaft mit den Herausforderungen (Digitalisierung, KI-Integration, Post-COVID-Arbeitswelt) steigt oder fällt. Zudem bieten die Ergebnisse Anknüpfungspunkte für vertiefende Studien, z. B. branchenspezifische Analysen oder internationale Vergleiche. Insgesamt liefert die Studie ein neuartiges Frühwarnsystem für Unternehmen und Entscheidungsträger: Wer die Motivation seiner Beschäftigten sichtbar macht, kann proaktiv Wandel gestalten und wirtschaftliche Erneuerung von innen heraus fördern. Die Förderung intrinsischer Motivation sollte damit fester Bestandteil einer zukunftsorientierten Unternehmens- und Wirtschaftspolitik sein.

## 10. Literatur

- 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.
- Authentic Consult (2025). *Whitepaper Intrinsic@Work Index Deutschland 2025*. Authentic Consult (Hrsg.), Berlin.
- Gallup (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. Gallup Press, Washington, D.C.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press.