

STUDIE:

Intrinsische Motivation als Treiber organisationaler Resilienz:

Evidenz aus dem
Intrinsic@Work Index Deutschland 2025
und das A5-Modell



Abstract

Dieser Beitrag untersucht die Rolle intrinsischer Motivation in der modernen Arbeitswelt und präsentiert die empirischen Ergebnisse der nationalen AC-Befragung zum Intrinsic@Work Index (März 2025, n=500). Das Messinstrument basiert auf dem A5-Modell von Authentic Consult, welches die Selbstbestimmungstheorie operationalisiert. Die Studie zeigt signifikante Unterschiede der intrinsischen Motivation entlang soziodemografischer Merkmale (z. B. Region, Unternehmensgröße, Beschäftigungsform) und deren Einfluss auf psychische Gesundheit, Innovationsbereitschaft und Zukunftsoptimismus. Daraus lassen sich differenzierte Interventionsstrategien für Organisationen ableiten.

1. Einleitung

Die Transformation der Arbeitswelt verlangt neue Paradigmen zur Motivationsdiagnostik. Klassische Engagement-Modelle, wie Gallup Q12, messen primär extrinsische Einflussgrößen. Das von Authentic Consult entwickelte A5-Modell bietet dagegen ein wissenschaftlich fundiertes Framework zur Erfassung intrinsischer Motivation. Der zugehörige Intrinsic@Work Index basiert auf der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000) und identifiziert fünf Dimensionen, die zentral für das menschliche Erleben von Sinn, Autonomie und Wirksamkeit in der Arbeit sind.

2. Theoretischer Rahmen

Die Selbstbestimmungstheorie (SDT) postuliert drei grundlegende psychologische Bedürfnisse:

- Autonomie – das Gefühl, selbstbestimmt zu handeln
- Kompetenz – das Erleben eigener Wirksamkeit
- Soziale Eingebundenheit – das Gefühl, Teil einer bedeutsamen sozialen Struktur zu sein

Das A5-Modell operationalisiert diese in folgenden Dimensionen:

Dimension	Beschreibung
Tägliche Begeisterung	Emotionale Aktivierung, Freude an der Arbeit
Stärken-Rollen-Passung	Kongruenz von individueller Kompetenz und Tätigkeitsprofil
Konstruktives Feedback	Entwicklung durch regelmäßige, qualitative Rückmeldung
Team- und Organisationsbindung	Soziale Verbundenheit, kollegiale Integration und kulturelle Identifikation
Sinnstiftung	Wahrnehmung von Bedeutung und gesellschaftlichem Beitrag der täglichen Arbeit

3. Studiendesign und Methodik

Die Studie wurde im März 2025 per Online-Befragung (Access-Panel) durchgeführt.

Stichprobengröße:

n = 500 abhängig Beschäftigte in Deutschland

Quotierung:

Repräsentativ nach Alter, Geschlecht, Region (Nielsen), Branche, Unternehmensgröße

Befragungstool:

standardisierter Fragebogen auf Basis des A5-Modells (Skala 1–5)

Ziel:

Messung des Intrinsic@Work Index, Ableitung von Motivationsprofilen und

Zusammenhängen mit organisational relevanten Variablen

4. Ergebnisse

4.1 Verteilung der Motivationsgruppen

Der Intrinsic@Work Index differenziert drei Gruppen (basierend auf Mittelwerten):

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

Nur jeder sechste Beschäftigte in Deutschland arbeitet also mit täglicher Begeisterung und intrinsischem Antrieb.



4.2 Differenzierung nach demografischen Faktoren

Merkmal	Hoch motiviert %	Unmotiviert %	Signifikanzen
Region	Osten: 27 %	BW: 9 %	p < 0,05
Betriebsgröße	Klein: 24 %	Groß: 14 %	signifikant
Beschäftigungsart	Teilzeit: höher unmotiviert	Vollzeit: stabil moderat	signifikant
Einkommen	Hoch: weniger Unmotivierte	Gering: mehr	starker Effekt
Bildung	Akademiker: mehr Hochmotivierte	Geringe Bildung: mehr Unmotivierte	signifikant

Diese Unterschiede deuten auf strukturelle Faktoren der Arbeitswelt hin, die intrinsische Motivation begünstigen oder hemmen.

4.3 Zusammenhang mit Innovationsbeteiligung

- 65 % der Hochmotivierten beteiligen sich regelmäßig an Innovationsprozessen
- Vergleich: 29 % bedingt Motivierte, nur 15 % Unmotiviert --> intrinsisch motivierte Mitarbeitende sind über 4x so innovationsaktiv wie unmotivierte

4.4 Mentale Belastung und Krankmeldungen

- Unmotiviert Mitarbeitende melden sich häufiger krank
- Sie berichten signifikant öfter von mentaler Überforderung / Burnout
- Hochmotiviert zeigen deutlich geringere psychosomatische Stressreaktionen

4.5 Zukunftsoptimismus

- 47 % der Hochmotivierten blicken optimistisch auf die nächsten 12 Monate
- Vergleich: 19 % bedingt Motivierte, nur 7 % Unmotiviert

Dies zeigt, dass intrinsische Motivation auch als Resilienzindikator in Krisenzeiten (z. B. Digitalisierung, KI-Transformation) fungieren kann.

5. Diskussion

5.1 Organisationspsychologische Interpretation

Die Befunde bestätigen die SDT-Grundannahme: Wenn die psychologischen Grundbedürfnisse erfüllt sind, entsteht nachhaltiges Engagement, Innovationskraft und psychische Stabilität. Das A5-Modell erlaubt hier eine differenzierte Diagnostik und Intervention auf Team- und Organisationsebene.

5.2 Vergleich mit extrinsisch orientierten Modellen

Klassische Mitarbeiterbefragungen fokussieren oft auf Hygienefaktoren (z. B. Vergütung, Vorgesetztenverhalten). Diese sind wichtig – reichen aber nicht aus, um eine intrinsisch motivierende Kultur zu gestalten.

6. Schlussfolgerung und Ausblick

Der AC Intrinsic@Work Index 2025 zeigt empirisch, dass intrinsische Motivation ein entscheidender Treiber für Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterbindung und mentale Gesundheit ist. Unternehmen sollten gezielt Bedingungen schaffen, die Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit fördern.

Das A5-Modell bietet dafür ein praktikables, valides Instrument. Es eignet sich sowohl für wissenschaftliche Forschung als auch für strategische HR-Transformation.

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.*
- *Authentic Consult (2025). Whitepaper Intrinsic@Work Index Deutschland 2025.*
- *Gallup (2022). State of the Global Workplace.*
- *Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness.*

AC Intrinsic@Work Index

Ergebnisse der Arbeitnehmerbefragung

FORSCHUNGSGRUPPE *g/d/p*

- 01** Kernergebnisse
- 02** Untersuchungsdesign
- 03** AC Authentic Consult A5 Modell
- 04** Intrinsic@Work Index: Gesamt und Demographie
- 05** Intrinsic@Work Index: Arbeitsthemen
- 06** Statistik

01 Kernergebnisse

AC Intrinsic@Work Index: 17 % der Beschäftigten sind hoch intrinsisch motiviert, 53 % bedingt motiviert mit Potenzial, 30 % werden als unmotiviert eingestuft.

Die intrinsische Motivation variiert nur leicht nach Geschlecht und Alter, aber deutlicher nach Betriebsgröße, Beschäftigungsart, Region, Einkommen und Bildung:

- In Großbetrieben gibt es weniger Hochmotivierte, während in Kleinbetrieben und bei Nicht-Vollzeitkräften mehr Unmotivierte anzutreffen sind.
- Der Osten weist höhere Anteile Hochmotivierter auf, während Baden-Württemberg deutlich darunterliegt.
- Zudem sinkt der Anteil unmotivierter Beschäftigter mit steigendem Einkommensniveau und Bildungsgrad.

Die meisten Beschäftigten sehen keine Bedrohung durch KI für ihren Arbeitsplatz – unabhängig von ihrer intrinsischen Motivation.

Hochmotivierte beteiligen sich deutlich häufiger an Innovationsprozessen als bedingt Motivierte und Unmotivierte.

Während fast jeder zweite Hochmotivierte optimistisch in die Zukunft blickt, sind es bei bedingt Motivierten nur 19 % und bei Unmotivierten lediglich 7 %.

Zudem melden sich unmotivierte Mitarbeitende etwas öfter krank und fühlen sich signifikant häufiger mental überfordert.

02 Untersuchungsdesign

Untersuchungsprofil



Untersuchungsmethode:
Online-Befragung per Access-Panel



Untersuchungszeitraum:
März 2025



Befragungsgebiet:
Bundesweite Befragung



Stichprobe:
n = 500



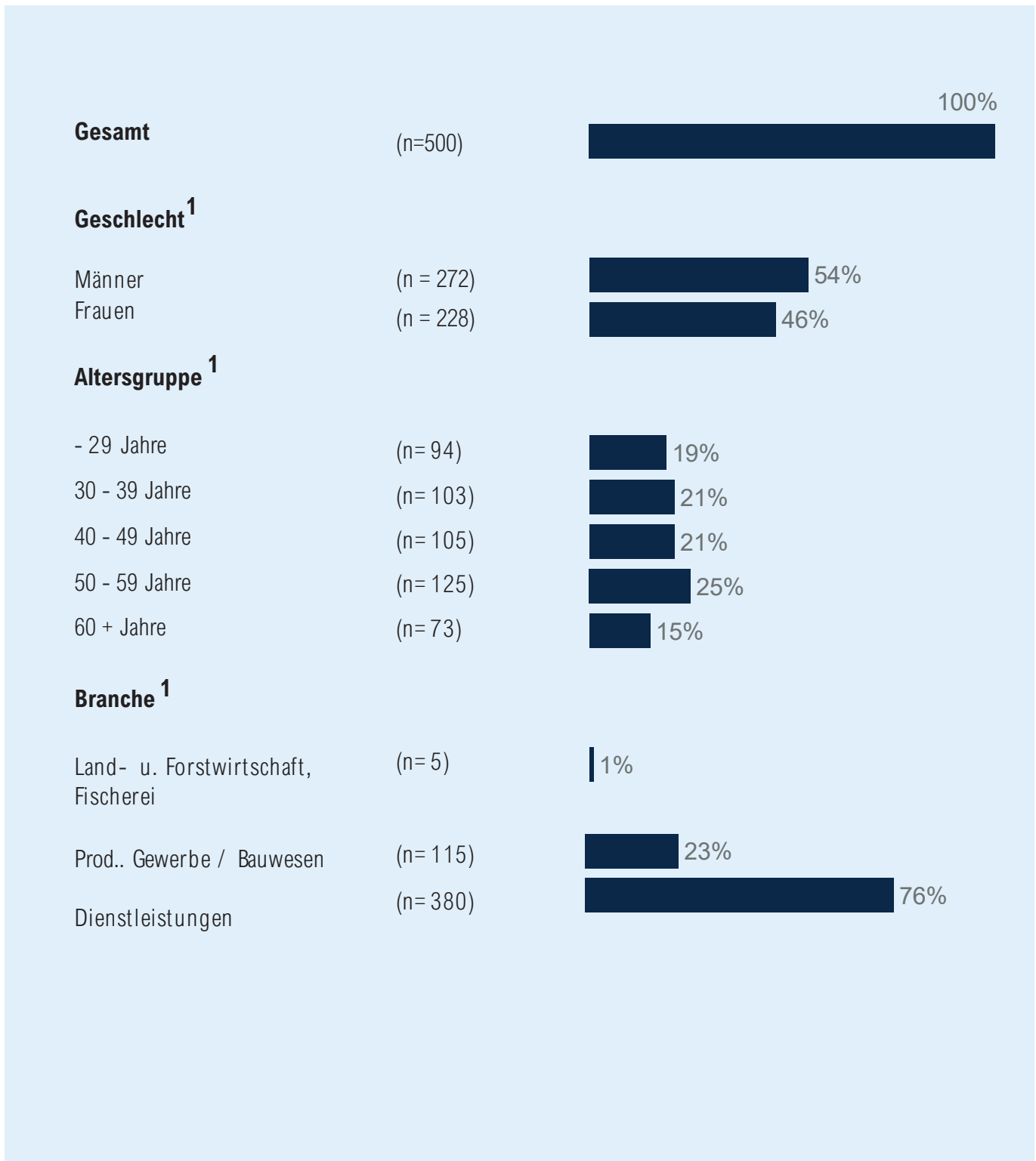
Zielpersonen: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Beschäftigungsverhältnis als Angestellte/r, Fachkraft oder Führungskraft

Quotierung: Die Quotierung erfolgte bundesweit repräsentativ nach Alter, Geschlecht, Region (Nielsen-Gebiete), Beschäftigtengrößenklasse und Branche

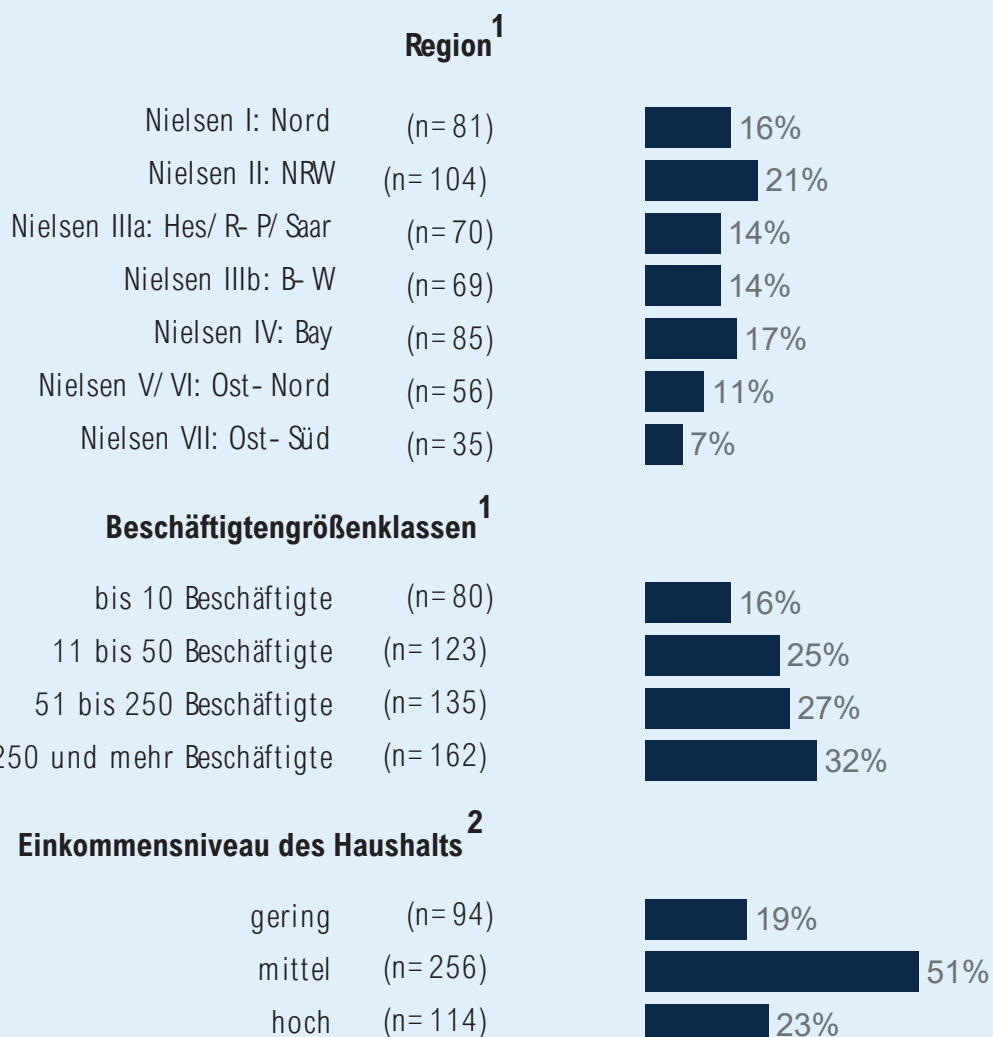


Projektmanagement:
Forschungsgruppe g/d/p

Stichprobenstruktur 01



Stichprobenstruktur 02



¹ Repräsentativ quotiert und erhoben.

² Einkommensniveau des Haushaltes gemäß gewichteten Pro-Kopf-Einkommens pro Haushaltsmitglied. Haushaltsnettoeinkommen gewichtet mit den Klassenmitten bzw. 1125 € für untere Randklasse und 6750 für obere Randklasse. Gewichte der HH-Größen: 1. Person = 1,0 / 2. Person = 0,5 / 3. und weitere Personen 0,3. Gruppeneinteilung: unter 1500 € = gering / 1500 - 3000 = mittel / über 3500 € = hoch. An 10 % fehlend: keine Angabe.

Untersuchungsziel

Ermittlung des AC Intrinsic@Work Index anhand des A5-Modells von AC Authentic Consult:

- Hoch intrinsisch motiviert (hoch begeistert): Mitarbeitende zeigen anhaltende Begeisterung, starke Identifikation mit Unternehmenswerten, hohe Eigeninitiative und Kreativität.
- Bedingt intrinsisch motiviert (mäßig begeistert): Mitarbeitende zeigen situative Begeisterung mit erkennbarem Potenzial zur weiteren Motivationssteigerung durch gezielte Maßnahmen.
- Intrinsisch unmotiviert (wenig/garnicht begeistert): Mitarbeitende weisen geringe emotionale Bindung, wenig Eigeninitiative und potenziell Rückzugsverhalten oder innere Kündigung auf.

1. Untersuchung der Intrinsic@Work-Gruppen hinsichtlich Demographie.
2. Untersuchung der Intrinsic@Work-Gruppen hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit, Innovationsbeteiligung, Gesundheit und Belastung sowie Zukunftsperspektiven im Arbeitsumfeld.

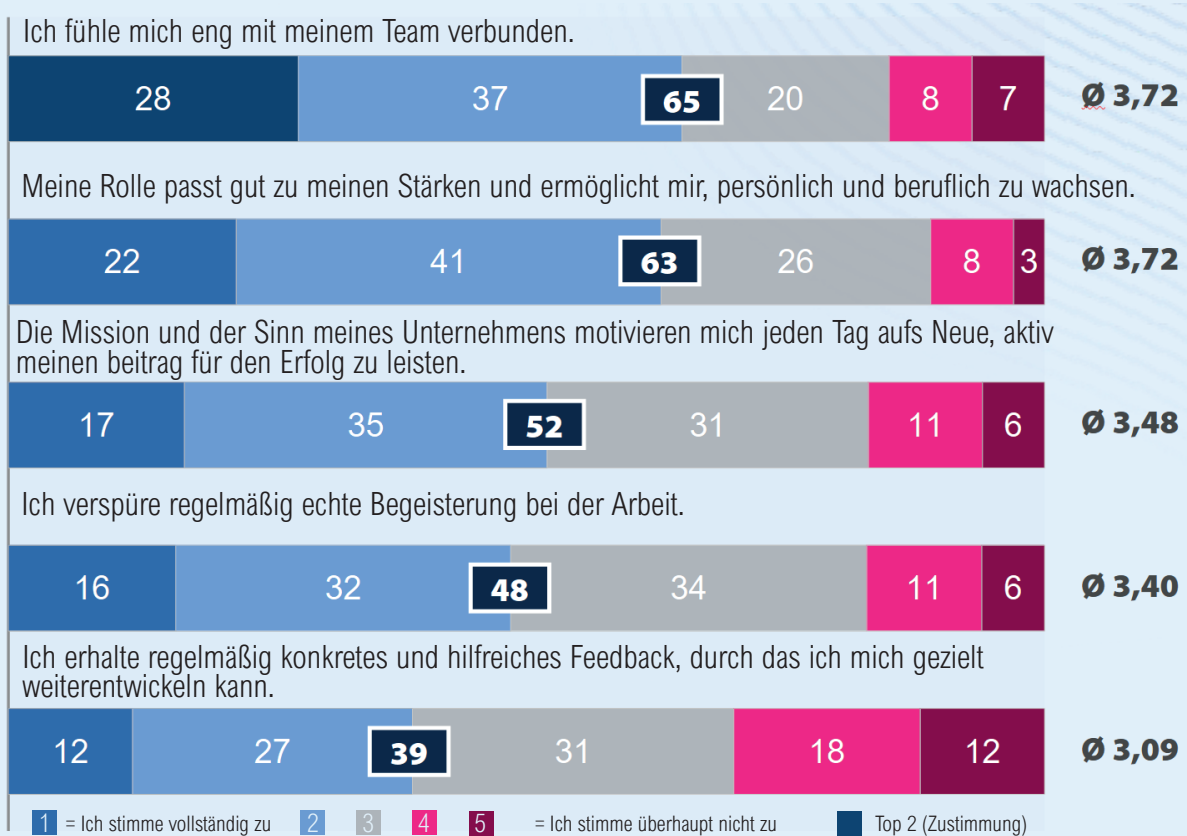
03 Authentic Consult - A5 Modell

A5 Modell Die fünf Items

Im Folgenden geht es um Ihre aktuelle Arbeitssituation. Bitte bewerten Sie jede der folgenden Aussage auf einer Skala von 1 (ich stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (ich stimme vollständig zu). Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten – es geht um Ihre persönliche Einschätzung.

Angaben in %

Basis: n=500

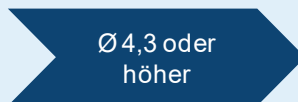
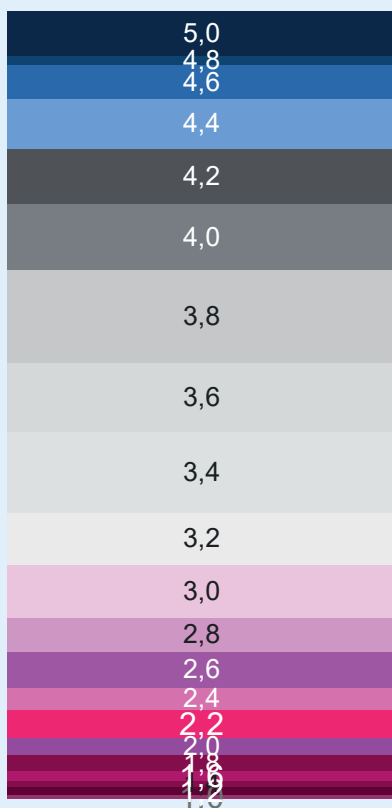


Jeweils etwa zwei Drittel fühlen sich eng mit ihrem Team auf der Arbeit verbunden und sehen ihre Rolle als passend zu ihren Stärken.

A5-Modell: Ableitung Intrinsic@Work Index

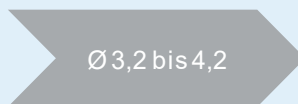
Einteilung in drei Gruppen von hoch intrinsisch motiviert ($\bar{x} \geq 4,3$) über potenziell steigerbar (\bar{x} 3,2–4,2) bis wenig motiviert ($\bar{x} \leq 3,1$) – basierend auf Begeisterung, Eigeninitiative und Identifikation.

Einteilung in drei Gruppen



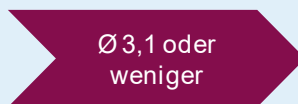
17%

Hoch intrinsisch motiviert (hoch begeistert): Mitarbeitende zeigen anhaltende Begeisterung, starke Identifikation mit Unternehmenswerten, hohe Eigeninitiative und Kreativität



53%

Bedingt intrinsisch motiviert (mäßig begeistert): Mitarbeitende zeigen situative Begeisterung mit erkennbarem Potenzial zur weiteren Motivationssteigerung durch gezielte Maßnahmen



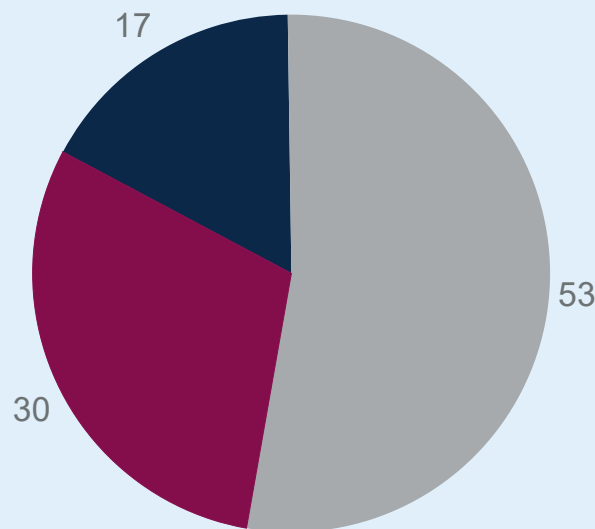
30%

Intrinsisch unmotiviert (wenig/gar nicht begeistert): Mitarbeitende weisen geringe emotionale Bindung, wenig Eigeninitiative und potenziell Rückzugsverhalten oder innere Kündigung auf.

04 Gesamt und Demographie

Gesamt

17 % aller Beschäftigten insgesamt zeigen eine hohe intrinsische Motivation bei der Arbeit. Etwas mehr als die Hälfte (53 %) sind bedingt motiviert mit Steigerungspotenzial. 30 % gelten gemäß dem Intrinsic@Work Index als unmotiviert.



Hoch intrinsisch motiviert (hoch begeistert): Mitarbeitende zeigen anhaltende Begeisterung, starke Identifikation mit Unternehmenswerten, hohe Eigeninitiative und Kreativität.

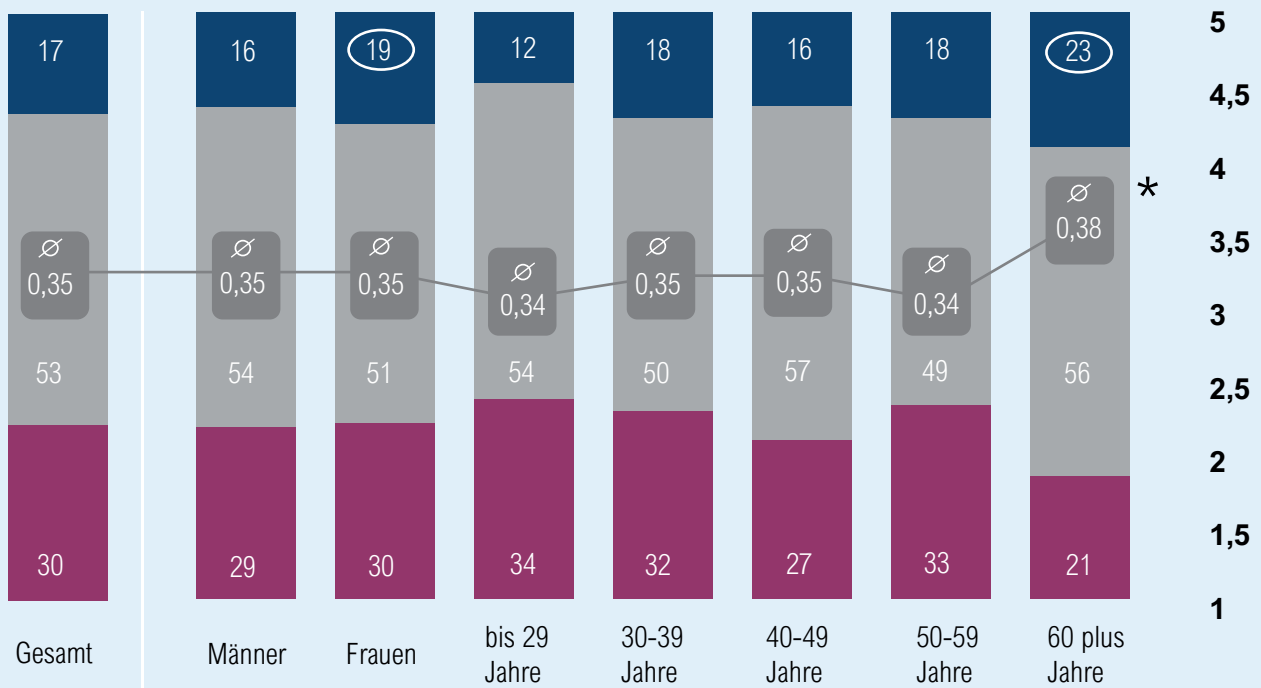
Bedingt intrinsisch motiviert (mäßig begeistert): Mitarbeitende zeigen situative Begeisterung mit erkennbarem Potenzial zur weiteren Motivationssteigerung durch gezielte Maßnahmen.

Intrinsisch unmotiviert (wenig/-gar nicht begeistert): Mitarbeitende weisen geringe emotionale Bindung, wenig Eigeninitiative und potenziell Rückzugsverhalten oder innere Kündigung auf.

Angaben in Prozent

Geschlecht und Alter

Nur geringe geschlechts- und altersbedingte Unterschiede – Frauen und ältere Beschäftigte sind unter den Hochmotivierten leicht überrepräsentiert.



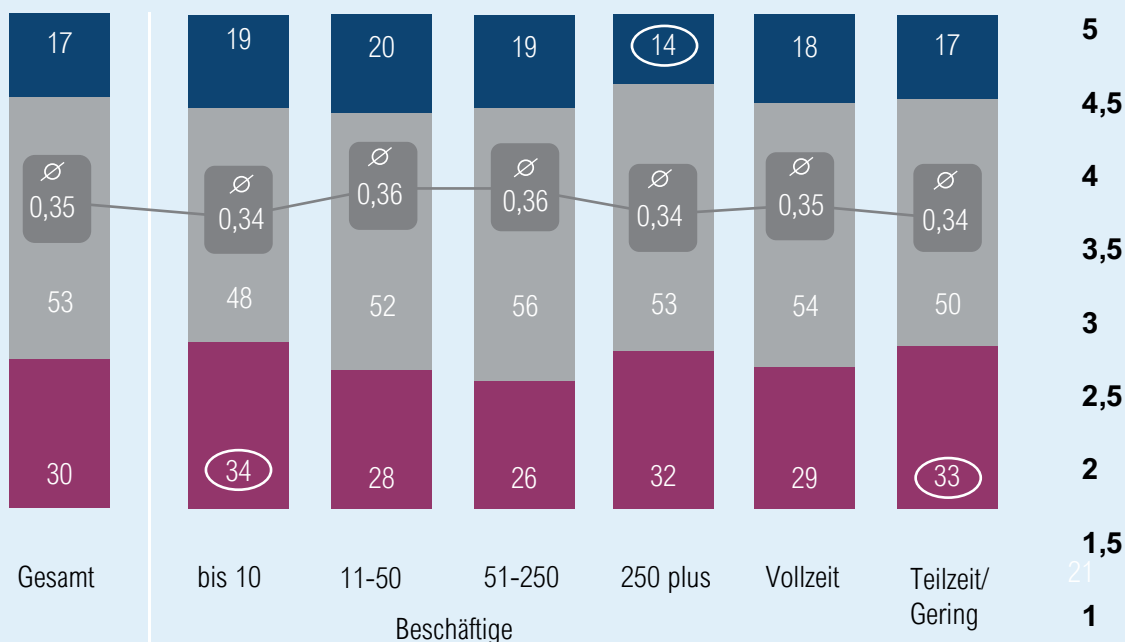
- Hoch intrinsisch motiviert
- Bedingt intrinsisch motiviert
- Intrinsisch unmotiviert
- A5 Durchschnitt

* Statistisch signifikante Abweichung zu mindestens einer Vergleichsgruppe

Angaben in Prozent

Beschäftigtengrößenklassen- und Art

In Großbetrieben ist der Anteil Hochmotivierter geringer (14 %), während in Kleinbetrieben (34 %) und bei Nicht-Vollzeitkräften (33%) mehr Unmotivierte vertreten sind.



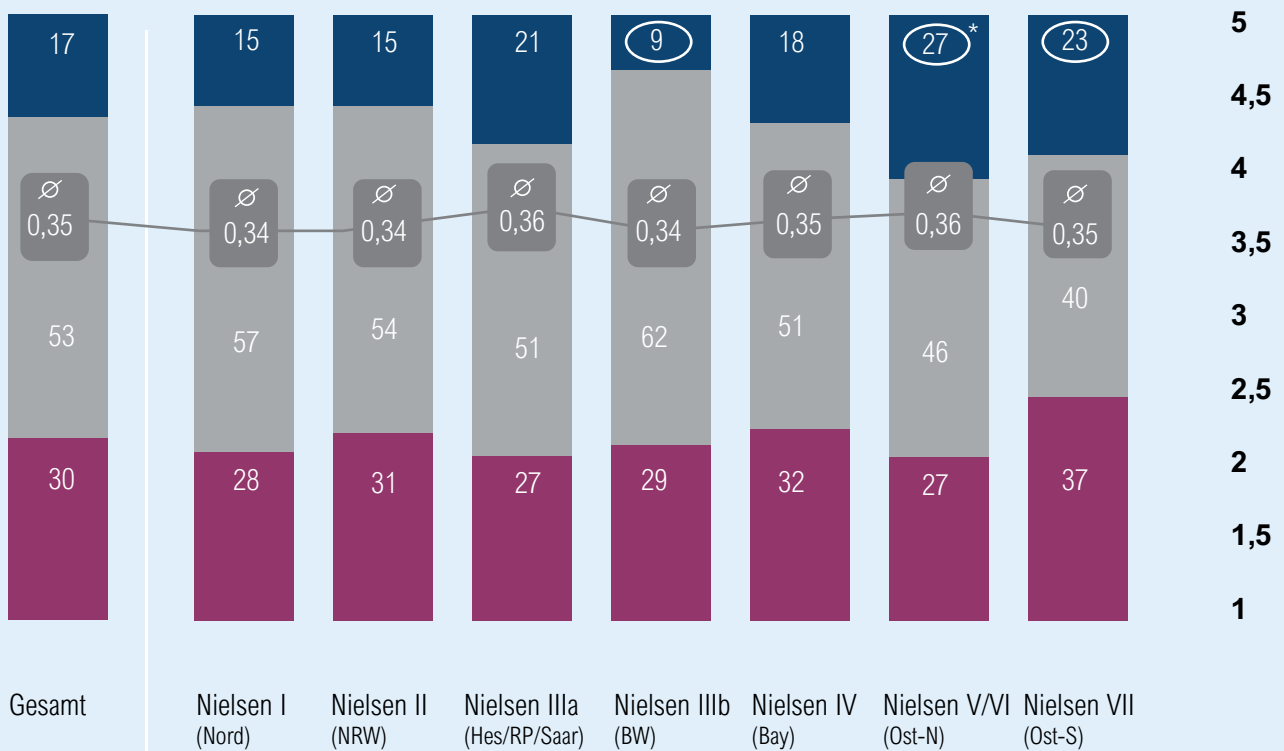
- Hoch intrinsisch motiviert
- Bedingt intrinsisch motiviert
- Intrinsisch unmotiviert
- A5 Durchschnitt

* Statistisch signifikante Abweichung zu mindestens einer Vergleichsgruppe

Angaben in Prozent

Region

Im Osten ist der Anteil Hochmotivierter erhöht (27 % bzw. 23 %), in Baden-Württemberg hingegen deutlich geringer (9 %).

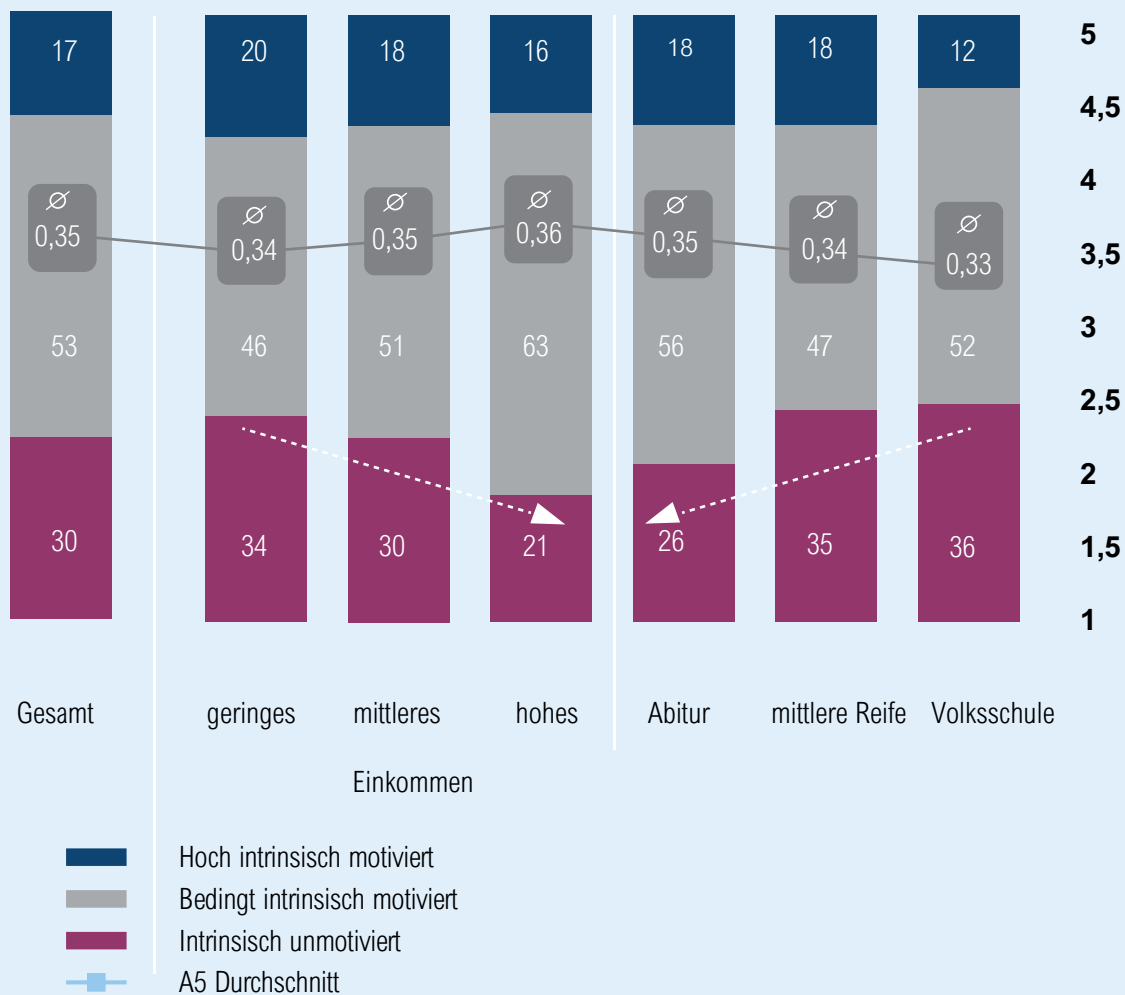


* Statistisch signifikante Abweichung zu mindestens einer Vergleichsgruppe

Angaben in Prozent

Einkommensniveau und Schulbildung

Je höher das Einkommensniveau des Haushalts und je höher die Schulbildung, desto geringer ist der Anteil unmotivierter Beschäftigter.

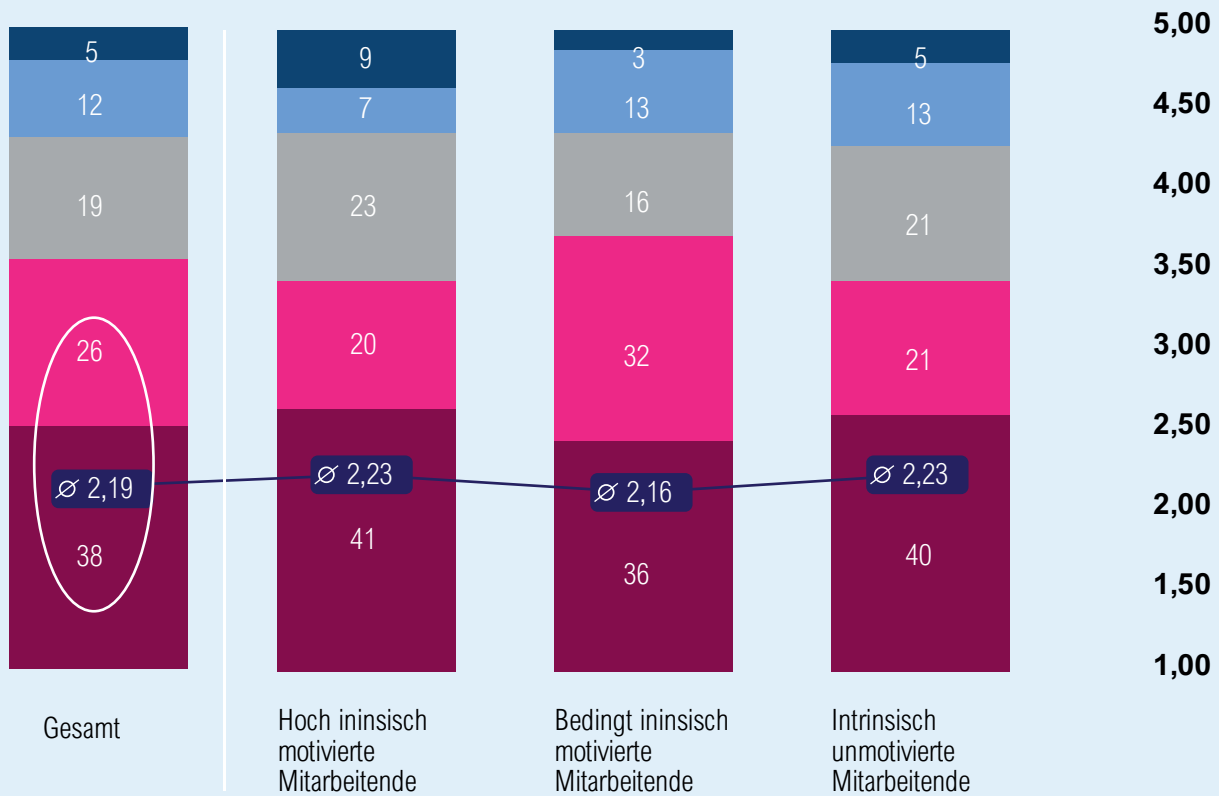


Angaben in Prozent

05 Arbeitsthemen

Gefährdung des Arbeitsplatzes durch KI

Rund zwei Drittel der Befragten sehen (eher) keine Gefahr durch KI für den Arbeitsplatz – unabhängig von ihrer Motivation gemäß Intrinsic@Work Index.



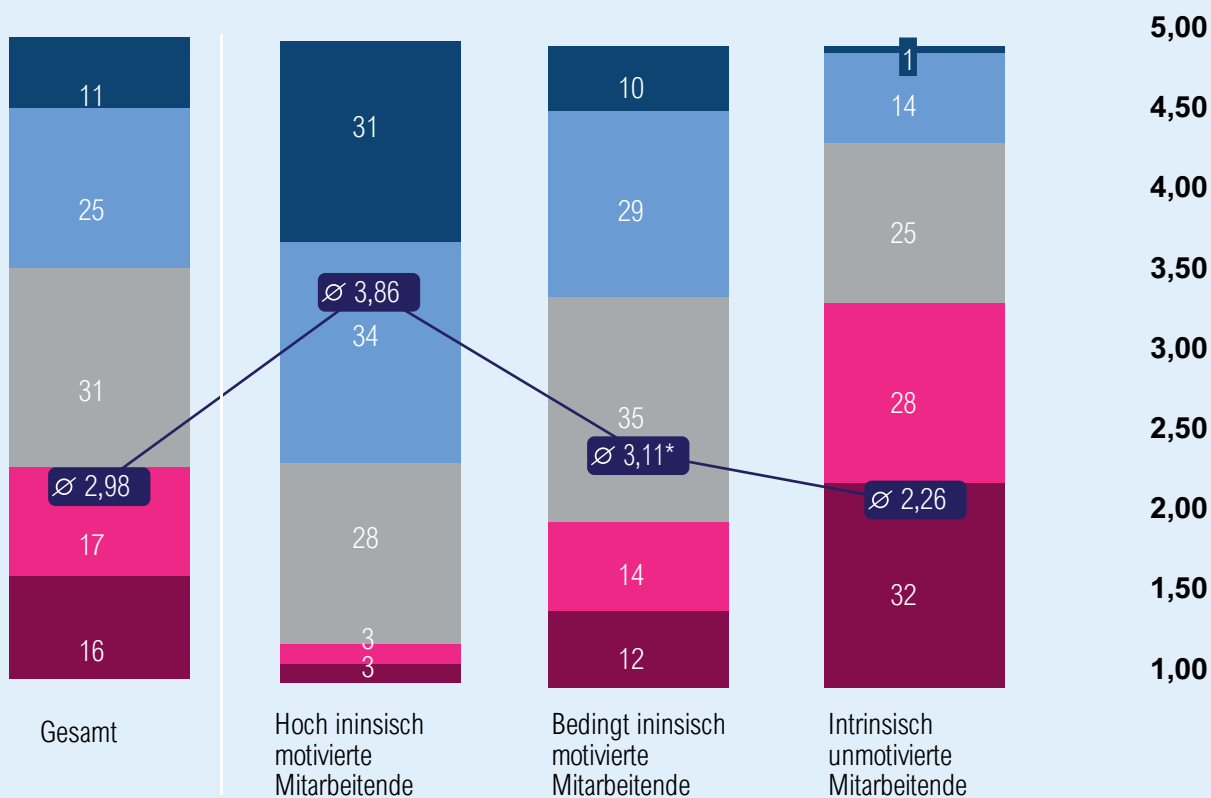
- 5 = ich stimme vollständig zu
- 4
- 3
- 2
- 1 = ich stimme überhaupt nicht zu
- Mittelwert

Angaben in Prozent

F08. Bitte bewerten Sie auch die folgenden Aussagen zu Ihrer aktuellen Arbeitssituation. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten – es geht um Ihre persönliche Einschätzung:
Die Künstliche Intelligenz (KI) sehe ich als Gefährdung meines Arbeitsplatzes an.

Beteiligung an Innovationsprozessen

Insgesamt mehr als ein Drittel der Mitarbeitenden engagieren sich in Innovationsprozessen – Hochmotivierte (65 %) und bedingt Motivierte (29 %) deutlich mehr als Unmotivierte (15 %).



- 5 = ich stimme vollständig zu
- 4
- 3
- 2
- 1 = ich stimme überhaupt nicht zu
- Mittelwert

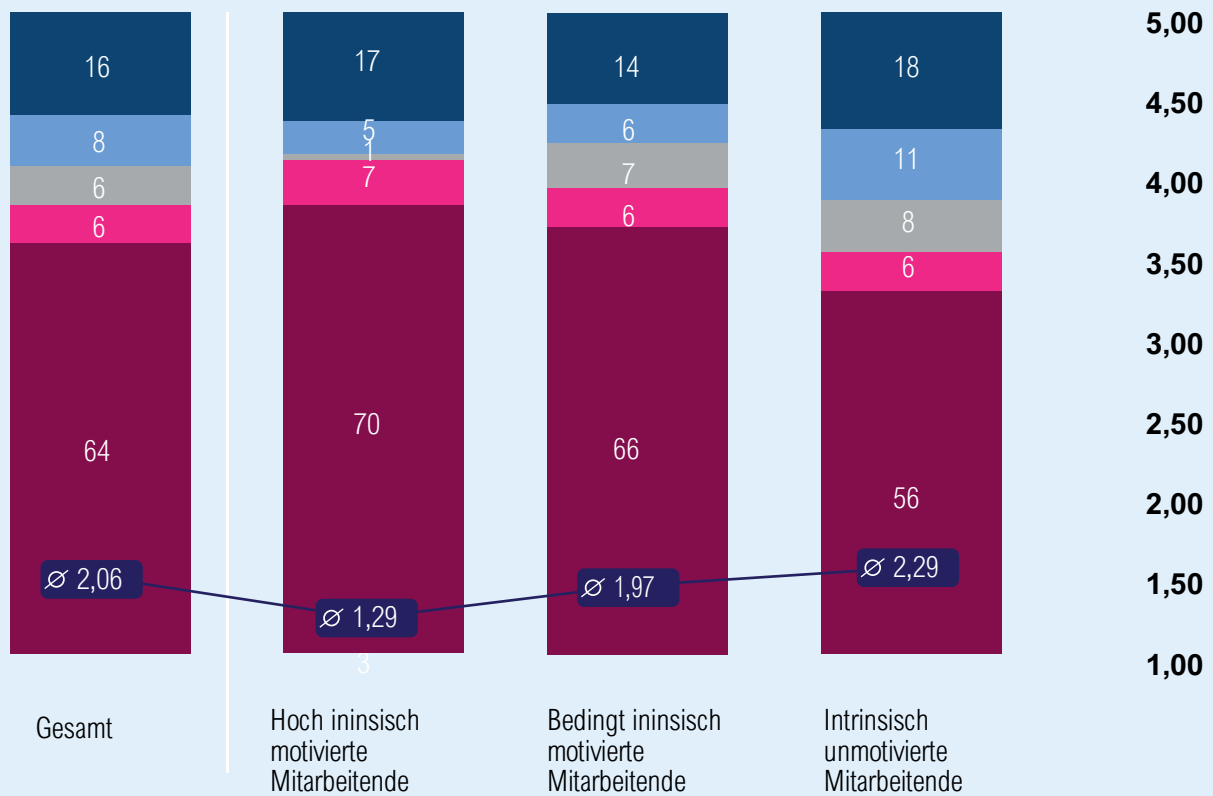
Angaben in Prozent

F08. Bitte bewerten Sie auch die folgenden Aussagen zu Ihrer aktuellen Arbeitssituation. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten – es geht um Ihre persönliche Einschätzung: Ich beteilige mich regelmäßig an Innovationsprozessen in meinem Unternehmen.

* Statistisch signifikante Abweichung zu mindestens einer Vergleichsgruppe

Krankmeldungen

Unmotivierte Mitarbeitende melden sich etwas häufiger krank als hoch- und bedingt motivierte.



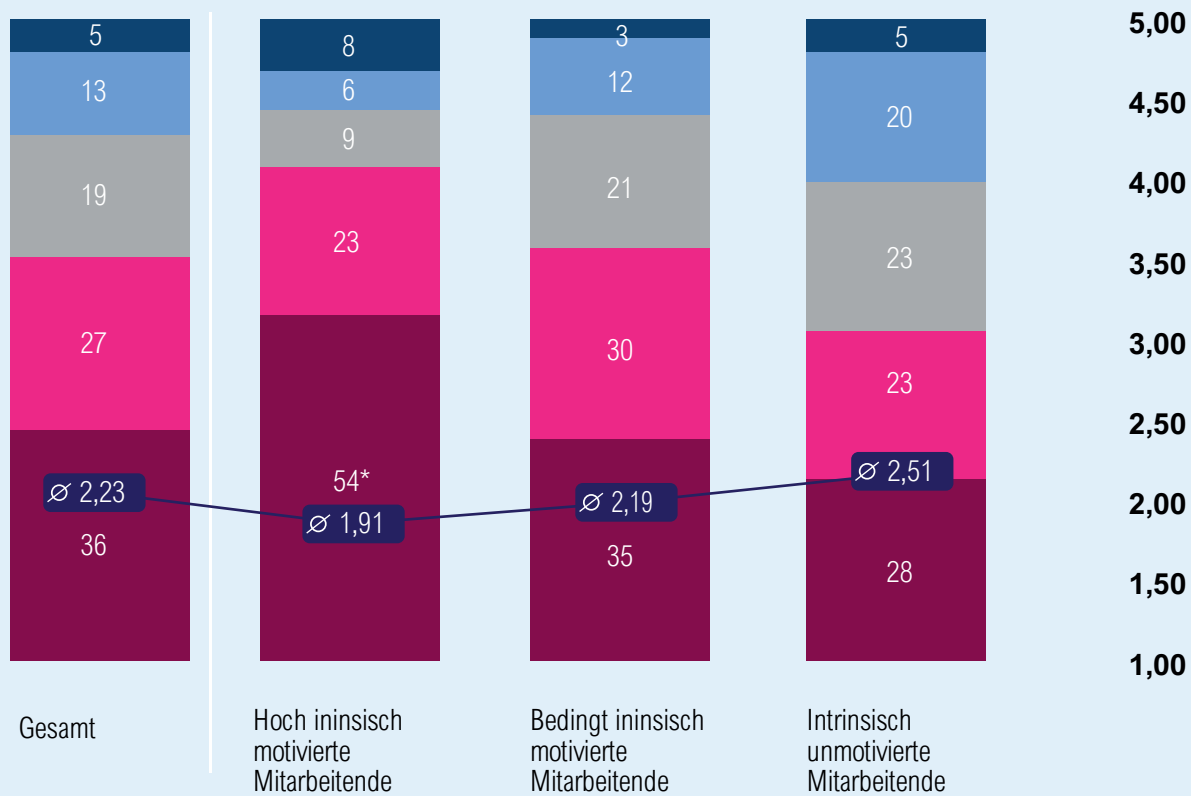
- 5 = ich stimme vollständig zu
- 4
- 3
- 2
- 1 = ich stimme überhaupt nicht zu
- Mittelwert

Angaben in Prozent

F08. Bitte bewerten Sie auch die folgenden Aussagen zu Ihrer aktuellen Arbeitssituation. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten – es geht um Ihre persönliche Einschätzung:
Ich habe mich im letzten Monat bei der Arbeit krank gemeldet.

Mentale Überforderung /Burn-Out

Unmotivierte Mitarbeitende fühlen sich sig-
nifikant häufiger mental überfordert als
hoch- und bedingt motivierte.



- 5 = ich stimme vollständig zu
- 4
- 3
- 2
- 1 = ich stimme überhaupt nicht zu
- Mittelwert

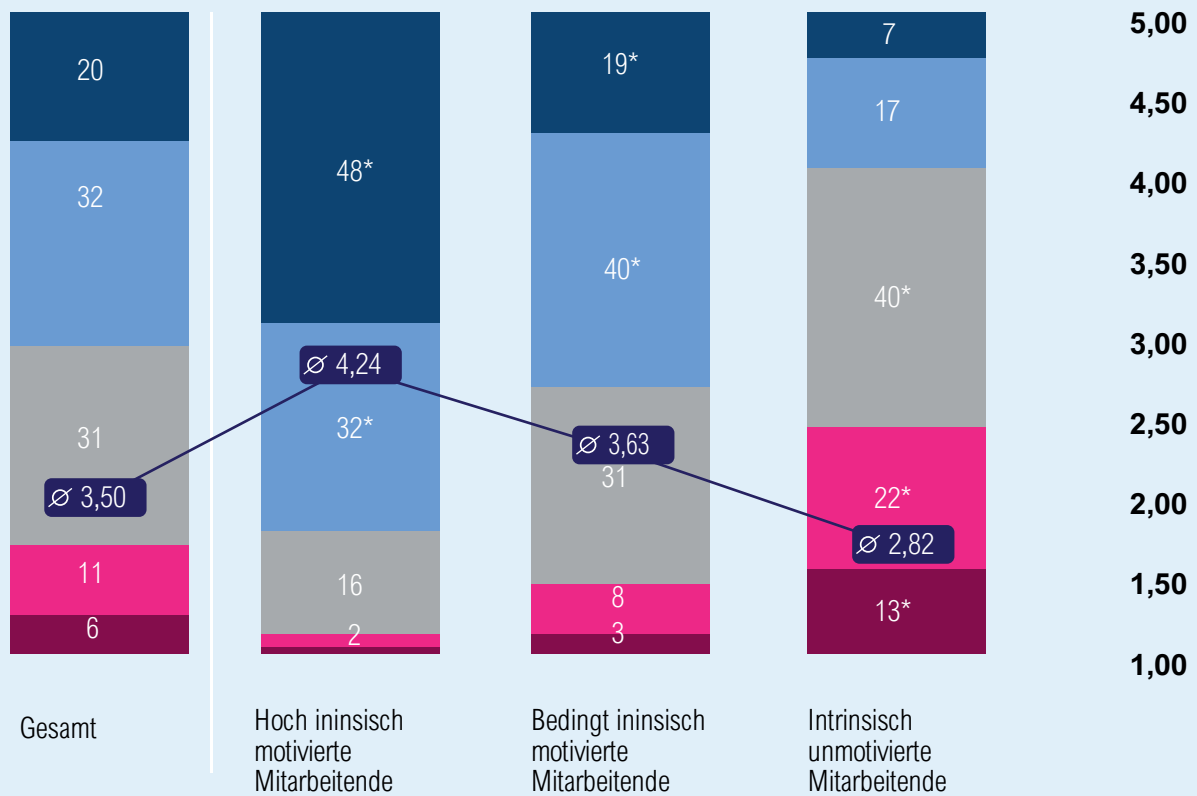
Angaben in Prozent

F08. Bitte bewerten Sie auch die folgenden Aussagen zu Ihrer aktuellen Arbeitssituation. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten – es geht um Ihre persönliche Einschätzung:
Ich fühle mich bei der Arbeit manchmal mental überfordert bzw. leide unter Burnout.

* Statistisch signifikante Abweichung zu mindestens einer Vergleichsgruppe

Optimistischer Blick in die Zukunft

Fast jeder zweite hochmotivierte Mitarbeitende blickt optimistisch in die Zukunft – bei den bedingt motivierten sind es nur 19 %, bei den unmotivierten lediglich 7 %.



- 5 = ich stimme vollständig zu
- 4
- 3
- 2
- 1 = ich stimme überhaupt nicht zu
- Mittelwert

Angaben in Prozent

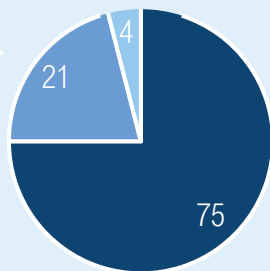
F08. Bitte bewerten Sie auch die folgenden Aussagen zu Ihrer aktuellen Arbeitssituation. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten – es geht um Ihre persönliche Einschätzung:
Ich blicke optimistisch in die Zukunft.

* Statistisch signifikante Abweichung zu mindestens einer Vergleichsgruppe

06 Statistik

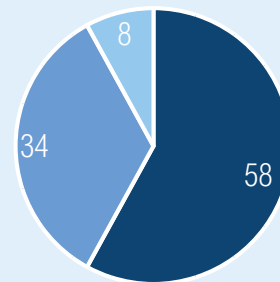
Übersicht

Beschäftigungsart



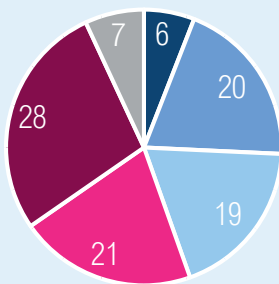
- Vollzeit
- Teilzeit
- Geringfügig beschäftigt

Schulabschluss



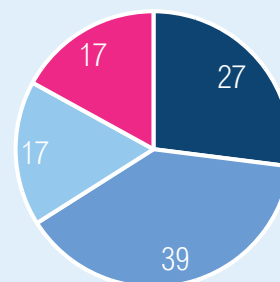
- Abitur/ Fachhochschulreife
- Mittlere Reife/ Realschulabschluss/ polytechnische Oberschule
- Volksschulabschluss/ Hauptschulabschluss

Haushaltsnettoeinkommen



- unter 1.500€
- 1.500€ bis unter 2.500€
- 2.500€ bis unter 3.500€
- 3.500€ bis unter 4.500€
- 4.500€ und mehr
- Keine Angabe

Haushaltsgröße



- 1 Person
- 2 Personen
- 3 Personen
- 4+ Personen

Angaben in Prozent