

Blogbeitrag mentale Gesundheit – Coaching - BGM



Der Mensch im Mittelpunkt – Produktivität aus Sicht der Motivationspsychologie

Von Rachel Zapp

Produktivität gilt in vielen Organisationen als zentrale Steuerungsgröße. Oft wird sie über Effizienzprogramme, Kennzahlen oder Tools definiert. Seit der Corona-Pandemie haben sich die Arbeitswelten jedoch tiefgreifend verändert. Hybrides Arbeiten, Homeoffice und digitale Kollaboration haben die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben verschwimmen lassen. New Work bringt Flexibilität und Selbstbestimmung, führt aber auch zu Überforderung, Orientierungslosigkeit und wachsender Eigenverantwortung. Gleichzeitig steigen die psychischen Belastungen, während Fachkräftemangel und globale Krisen zusätzlichen Druck erzeugen. Die Folge sind zunehmende Probleme bei Produktivität und Effizienz: Meeting-Inflation, Informationsflut, ständige Erreichbarkeit und digitale Fragmentierung.

IN DIESER AUSGABE

Dieser Beitrag analysiert die aktuelle Situation rund um Produktivität und Effizienz in Unternehmen. Er beleuchtet die Herausforderungen, die durch Digitalisierung, Corona, New Work und zunehmende psychische Belastungen entstehen.

Darüber hinaus werden wissenschaftliche Modelle der Motivationspsychologie vorgestellt und praxisnah erläutert.

Exkurse zu Neurodiversität, Gender- und soziodemografischen Unterschieden verdeutlichen, wie vielfältig Motivation erlebt wird.

Abschließend werden konkrete Lösungsansätze aufgezeigt

Herausforderungen

Die aktuelle Arbeitsrealität ist von vielfältigen Herausforderungen geprägt. Digitale Tools ermöglichen zwar orts- und zeitflexibles Arbeiten, führen aber gleichzeitig zu permanenter Ablenkung und reduzierter Konzentration. Meetings nehmen stark zu, sind jedoch häufig schlecht vorbereitet und blockieren wertvolle Fokuszeiten. Informationsflut und ständige Kontextwechsel überlasten das Gehirn. Parallel dazu beobachten Unternehmen unterschiedliche Haltungen: Einige Mitarbeitende nutzen die Flexibilität, um sich ‚zu verstecken‘, andere erledigen zuverlässig ihre Aufgaben im Normalmaß, während Performer*innen weit überdurchschnittlich arbeiten und dabei ein erhöhtes Risiko für Erschöpfung tragen. Diese Spannungen im Team verstärken Wahrnehmungen von Ungerechtigkeit und belasten die Zusammenarbeit.

Neurodiversität

Unter Neurodiversität versteht man die Vielfalt kognitiver Verarbeitungsweisen, etwa bei ADHS, Autismus-Spektrum, Hochsensibilität oder Dyslexie. Diese Unterschiede sind keine Defizite, sondern Ausdruck unterschiedlicher Stärken und Wahrnehmungsformen. Für die Produktivität bedeutet das: Während manche klaren Strukturen benötigen, blühen andere in kreativen Freiräumen auf. Führungskräfte müssen diese Vielfalt berücksichtigen und Bedingungen schaffen, in denen unterschiedliche Profile zusammenwirken. So wird Neurodiversität zu einer Ressource für Innovation und Teamleistung.

Gender-Bedürfnisse

Frauen und Männer erleben Arbeit oft unter verschiedenen Vorzeichen. Frauen sind häufiger von Doppelbelastungen durch Beruf und Care-Arbeit betroffen und legen verstärkt Wert auf Sinn, Anerkennung und soziale Eingebundenheit. Männer werden traditionell stärker über Status und Karriere motiviert, profitieren jedoch ebenso von Maßnahmen, die Rollenbilder aufbrechen – etwa Elternzeitmodelle oder Trainings zur Stärkung emotionaler Kompetenzen. Ein genderbewusstes BGM trägt dazu bei, diese Unterschiede auszugleichen und Produktivität langfristig zu sichern.

Soziodemografische Unterschiede

Produktivität wird auch durch Generationsunterschiede geprägt. Während Babyboomer und Teile der Generation X stark durch Pflichtbewusstsein, Sicherheit und Leistung sozialisiert wurden, legen jüngere Generationen Y und Z deutlich mehr Wert auf Sinn, Flexibilität und Work-Life-Balance. Diese Unterschiede führen im Arbeitsalltag nicht selten zu Konflikten: Die Älteren empfinden die Jüngeren als weniger belastbar, die Jüngeren erleben die Älteren als rigide oder wenig empathisch.

Wie solche Konflikte entstehen und welche Rolle Werte und Erwartungen dabei spielen, habe ich bereits in einem meiner



Wissenschaftlicher Hintergrund

Die Motivationspsychologie bietet Modelle, um diese Dynamiken zu verstehen.

Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan zeigt, dass Menschen besonders motiviert und produktiv arbeiten, wenn ihre Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit erfüllt sind.

Die Flow-Theorie von Csikszentmihalyi verdeutlicht, dass Höchstleistung entsteht, wenn Anforderungen und Fähigkeiten im Gleichgewicht stehen.

Das Job-Demands–Resources-Modell von Bakker und Demerouti beschreibt, wie Ressourcen wie Sinn, Unterstützung und Entwicklungsmöglichkeiten Arbeitsanforderungen in Energie verwandeln können.

Banduras Konzept der Selbstwirksamkeit erklärt zudem, warum Menschen dort mehr Anstrengung investieren, wo sie Erfolg für wahrscheinlich halten.

Neurowissenschaftlich zeigt sich: Intrinsische Motivation stabilisiert das Belohnungssystem, senkt Cortisol und fördert die Ausschüttung von Serotonin und Oxytocin, die Ruhe, Vertrauen und Gesundheit unterstützen. Extrinsische Motivation durch Druck oder Belohnungen kann kurzfristig aktivieren, führt jedoch langfristig zu Erschöpfung und Demotivation.

Newsletter ausführlich beschrieben. Entscheidend für die Praxis ist: Führungskräfte müssen diese Unterschiede anerkennen, statt sie gegeneinander auszuspielen. Ein generationensensibles BGM kann hier Brücken bauen – durch spezifische Programme, Dialogräume und Formate, die unterschiedliche Lebensphasen und Wertorientierungen berücksichtigen.

Generationen und Motivation

Alter, Herkunft, Bildung und Lebensphase prägen Motivation und Produktivität. Jüngere Mitarbeitende suchen Entwicklungsmöglichkeiten und schnelle Rückmeldungen. In der mittleren Lebensphase dominieren Themen wie Karriere, Stabilität und Vereinbarkeit. Ältere Mitarbeitende legen Wert auf Sicherheit, Gesundheitsprävention und Wertschätzung ihrer Expertise. Ein modernes BGM berücksichtigt diese Unterschiede, indem es generationenspezifische Angebote schafft – vom Onboarding über Vereinbarkeit bis hin zu Programmen 55+.

Fehlzeiten als Signal mangelnder Motivation - Lösungen

Organisationen, die Produktivität nachhaltig sichern wollen, müssen Motivation, Vielfalt und Gesundheit zusammenführen. Führungskräfte sollten psychologische Sicherheit schaffen, Sinn vermitteln und Mikromanagement vermeiden. Teams profitieren von einer SWOT-Analyse, die Stärken, Aufgaben und Teamdynamiken sichtbar macht. BGM sichert den Rahmen, um Gesundheit und Motivation systematisch zu fördern. Strukturell sind Fokuszeiten, klare Meetingregeln und digitale Pausen entscheidend, um die zunehmenden Produktivitätsprobleme zu entschärfen.

Die Rolle des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM)

Motivation und Produktivität können nur dort nachhaltig entstehen, wo Gesundheit und gute Arbeitsbedingungen gewährleistet sind. Das BGM stellt den organisatorischen Rahmen dafür: durch Prävention, ergonomische Arbeitsgestaltung, psychische Gefährdungsbeurteilungen und Programme zur Stressbewältigung. Gerade im Kontext von New Work und hybriden Arbeitswelten ist BGM ein Schlüsselfaktor, um individuelle Bedarfe zu berücksichtigen – sei es durch flexible Arbeitszeitmodelle, digitale Gesundheitslösungen oder Führungskrafttrainings. So verbindet BGM betriebswirtschaftliche Interessen mit humaner Führungskultur.

Wenn die Prinzipien der Motivationspsychologie im Arbeitsalltag nicht beachtet werden, zeigen sich die Folgen deutlich in den Fehlzeiten. Mitarbeitende, die ihre Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit dauerhaft nicht erfüllt sehen, reagieren mit Rückzug – oft zunächst leise und unsichtbar. Fehlende Motivation führt zu innerer Kündigung, sinkender Produktivität und schließlich zu erhöhter Abwesenheit.



Quellen

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory*. Guilford Press.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow*. Klett-Cotta.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2009). *Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction*. Oxford Handbook.

Die Zahlen sprechen eine klare Sprache: Psychische Erkrankungen gehören mittlerweile zu den häufigsten Ursachen für Langzeiterkrankungen. Ein erheblicher Teil davon ist auf dauerhafte Motivations- und Belastungskonflikte zurückzuführen. Unternehmen, die Motivation als, weiches Thema abtun, zahlen daher einen hohen Preis – nicht nur in verlorenen Arbeitstagen, sondern auch in geringerer Innovationskraft und höherer Fluktuation.



Fazit:

Produktivität ist mehr als Effizienzsteigerung. Sie entsteht dort, wo Menschen motiviert, gesund und in ihrer Vielfalt anerkannt werden.

Die Motivationspsychologie liefert die wissenschaftliche Grundlage, BGM die strukturellen Rahmenbedingungen. Corona, New Work und die digitale Transformation haben gezeigt: Menschen brauchen Orientierung, Sinn und Sicherheit – nicht nur Tools und Kennzahlen.

Der Mensch bleibt im Mittelpunkt – und genau darin liegt der Schlüssel zu nachhaltiger Produktivität.