

1

Einleitung: Zwischen Reizüberflutung und Selbstvermessung

In der Duden-Onlineausgabe werden für die **Produktivität** folgende zwei Bedeutungen aufgeführt:

- a) das Hervorbringen von Produkten, konkreten Ergebnissen, Leistungen o. Ä.; Ergiebigkeit, [gute] Leistungsfähigkeit
- b) schöpferische Kraft, Schaffenskraft

1.1 Die Produktivitätsfalle: Warum wir arbeiten, ohne anzukommen

Der Wecker klingelt um 5:30 Uhr. Anna greift nach ihrem Smartphone – aber nicht, um die Schlummertaste zu drücken, sondern um ihr digitales Fünf-Minuten-Journal zu öffnen und die täglichen Einträge vorzunehmen: drei Dinge, für die sie dankbar ist; ein Affirmationssatz für den Tag; und die wichtigsten Ziele, priorisiert nach der „Eisenhower-Matrix“¹ (Watt Jr., 2025), die sie gestern Abend akribisch vorbereitet hat. Während die Kaffeemaschine surrt, scrollt sie durch ihre Produktivitäts-App und überprüft die geplanten Zeitblöcke. Heute stehen vier „Deep-Work“-Sessions à 90 Minuten an, unterbrochen von strategisch platzierten Pausen. Um 7:15 Uhr sitzt sie am Schreibtisch, stellt ihren „Pomodoro“-Timer (Cirillo, 2018) auf 25 Minuten und öffnet ihre To-Do-Liste. Die Liste ist beeindruckend detailliert, farbcodiert nach Dringlichkeit, versehen mit kleinen Kreisen, die sie nach jeder abgeschlossenen Pomodoro-Einheit abhaken

1 Die wesentlichen Produktivitätsbegriffe werden bei erstmaliger Verwendung in doppelte Anführungszeichen gesetzt und danach ohne weitere Kennzeichnung verwendet.

will. Um 10 Uhr hat Anna exakt drei Pomodoros absolviert – aber noch keine einzige substanzielle Aufgabe erledigt. Stattdessen hat sie die letzten zweieinhalb Stunden damit verbracht, ihre Produktivitätssysteme zu optimieren (Wilson, 2015, Le Cunff o. J.). Sie hat einen YouTube-Kanal entdeckt, der verspricht, ihre Morgenroutine noch effizienter zu gestalten. Sie hat einen Newsletter über Zeitmanagement gelesen. Sie hat ihre digitale To-Do-Liste umstrukturiert und in einem Produktivitätsforum nachgefragt, ob sie ihre Aufgaben besser nach der PARA-Methode (Forte, 2023a und 2023b) oder nach der Methode „Getting Things Done“ (Allen, 2015) organisieren sollte. Anna hat sich intensiv mit Produktivität beschäftigt – nur nicht produktiv gearbeitet.

Was Anna erlebt, ist kein individuelles Versagen. Es ist die Produktivitätsfalle, ein Paradox, das in der modernen Wissensgesellschaft zunehmend um sich greift: Je mehr wir uns mit Produktivität beschäftigen, desto weniger produktiv werden wir tatsächlich. Meta-Produktivität – das Planen, Optimieren und Konsumieren von Produktivitätsinhalten – verdrängt die eigentliche Arbeit und wird zu einer besonders perfiden Form der Prokrastination (Mackinnon, 2019) oder anders formuliert: zu einer „Optimierungslüge“ (Albers, 2025). Dieses Phänomen ist in der psychologischen Forschung mittlerweile gut dokumentiert. Was Fachleute als „Productivity Porn“ bezeichnen, beschreibt eine regelrechte Sucht nach Produktivitätsinhalten, die das Gefühl vermittelt, produktiv zu sein, ohne tatsächlich etwas zu erreichen. Der Begriff ist bewusst provokant gewählt: Wie bei anderen Formen des exzessiven Medienkonsums geht es um die Befriedigung durch das Betrachten, nicht durch das Tun. Wer einen Artikel über effektives Zeitmanagement liest, fühlt sich produktiv, auch wenn die Lektüre selbst Zeit verschlingt, die für die eigentliche Arbeit fehlt. Die Mechanismen dahinter sind subtil, aber wirkmächtig. Produktivitätsinhalte sprechen unser Wunschdenken an, bieten die Illusion von Kontrolle und versprechen eine magische Transformation unseres Arbeitslebens. Das Planen und Lesen

über Produktivität gibt uns die beruhigende Gewissheit, dass wir *bald* produktiver sein werden – nur eben nicht jetzt, nicht in diesem Moment. Es ist eine Form der Selbsttäuschung, die sich mit dem Mantel der Selbstverbesserung tarnt. Besonders problematisch wird diese Dynamik, wenn sie mit einem Mangel an Selbstvertrauen zusammentrifft. Dann wird das endlose Konsumieren von Produktivitätsratschlägen zu einem Ritual des Aufschiebs: Wir suchen nach der perfekten Methode, dem idealen System, der ultimativen Routine, bevor wir uns an die eigentliche Aufgabe wagen. Die Beschäftigung mit Produktivitätstechniken wird zur Ersatzhandlung für die Arbeit selbst – und gleichzeitig zum Rechtfertigungsnarrativ. Schließlich arbeiten wir ja *an* unserer Produktivität, auch wenn wir nicht produktiv *sind*.

Ein weiterer psychologischer Mechanismus verstärkt die Falle: Forschungen zur wahrgenommenen Produktivität zeigen, dass unsere Selbsteinschätzung, wie produktiv wir sind, erstaunlich wenig mit messbaren Ergebnissen zu tun hat (Duffy, 2020). Stattdessen bestimmen unsere Stimmung, unser Selbstwertgefühl und unsere emotionale Verfassung, ob wir uns produktiv fühlen. Dieses subjektive Empfinden erzeugt dann eine Rückkopplungsschleife: Wenn wir uns produktiv fühlen, geht es uns gut. Wenn es uns gut geht, fühlen wir uns produktiv – unabhängig davon, was wir tatsächlich geleistet haben. Die Produktivitätsindustrie nutzt dieses Phänomen geschickt aus. Ihre Produkte und Inhalte sind darauf optimiert, uns das Gefühl von Produktivität zu vermitteln: Ein ästhetisch gestalteter Planner, eine aufgeräumte digitale Oberfläche, eine perfekt durchstrukturierte To-Do-Liste. All das erzeugt die Illusion von Kontrolle und Fortschritt. Wir fühlen uns kompetent, organisiert, auf dem richtigen Weg – während die eigentliche Arbeit unerledigt bleibt. Dieser Mechanismus erklärt auch, warum wir uns nach einem Vormittag voller Planungsarbeit oft erschöpft fühlen, obwohl wir objektiv wenig erreicht haben. Das ständige Beschäftigen mit Produktivitätssystemen, das Umstrukturieren von Listen, das Lesen von Ratgebern:

All das kostet mentale Energie, ohne substanziellen Output zu generieren. Was bleibt, ist ein diffuses Gefühl der Erschöpfung und gleichzeitig der Unzufriedenheit: Wir haben gearbeitet, aber nicht wirklich. Wir waren beschäftigt, aber nicht wirksam.

Die Produktivitätsfalle wird durch die Struktur unserer digitalen Arbeitsumgebung noch verschärft. Über zwei Jahrzehnte hinweg hat die Informatikerin Gloria Mark (2023) die Aufmerksamkeitsspannen von Wissensarbeitern dokumentiert – mit alarmierenden Ergebnissen. Im Jahr 2004 verbrachten Menschen durchschnittlich zweieinhalb Minuten auf einem Bildschirm, bevor sie zu einer anderen Aufgabe wechselten. 2012 waren es noch 75 Sekunden. In aktuellen Studien liegt der Durchschnitt bei 47 Sekunden, der Median sogar bei nur 40 Sekunden. Das bedeutet: Die Hälfte aller beobachteten Aufmerksamkeitsepisoden dauert weniger als 40 Sekunden. In dieser Zeitspanne ist es unmöglich, in einen Zustand konzentrierter Arbeit zu gelangen, geschweige denn substanzielle Denkleistungen zu vollbringen. Doch hier zeigt sich ein weiteres Paradox: Mark und ihr Team fanden heraus, dass wir uns mindestens ebenso oft selbst unterbrechen, wie wir von externen Quellen – Benachrichtigungen, E-Mails, Anrufen – gestört werden. Selbst wenn wir alle Ablenkungen eliminieren, bleibt die innere Unruhe, der Drang, etwas anderes zu tun, etwas zu überprüfen, etwas zu optimieren. Diese chronische Aufmerksamkeitsfragmentierung steht in direktem Widerspruch zu den Versprechen der Produktivitätsliteratur. Deep Work (Newport, 2016), Flow-Zustände (Csíkszentmihályi, 2008), konzentriertes Arbeiten – all diese Konzepte erfordern ausgedehnte Phasen ununterbrochener Aufmerksamkeit. Doch während wir Bücher über Deep Work lesen und Artikel über Fokus konsumieren, trainieren wir unser Gehirn durch das permanente Multitasking und die ständige digitale Stimulation auf genau das Gegenteil: auf Rastlosigkeit, auf Oberflächlichkeit, auf den schnellen Wechsel zwischen Reizen.

Was als Lösung begann, wird so selbst zum Problem. Wir wenden uns Produktivitätstechniken zu, weil wir uns zerstreut, überfordert, ineffizient fühlen. Doch statt dieses Problem zu lösen, fügen wir unserem ohnehin überladenen Alltag eine weitere Schicht hinzu: das Management unserer Produktivität. Neben der eigentlichen Arbeit steht nun auch noch die Metaarbeit – das Planen, Tracken, Optimieren, Auswerten. Aus einem System, das Komplexität reduzieren sollte, wird ein System, das Komplexität erhöht. Besonders deutlich wird dies beim Phänomen der Methodensammlung. In Produktivitätsforen und auf Social Media werden ständig neue Systeme diskutiert, verglichen, kombiniert: Pomodoro mit Getting Things Done, Bullet Journaling (Carroll, 2021) mit der Eisenhower-Matrix, PARA-Methode mit der Zettelkasten-Methode (Ahrens, 2022). Die schiere Vielfalt der Ansätze führt nicht zu mehr Klarheit, sondern zu mehr Verwirrung. Jede Methode verspricht die Lösung, doch die permanente Suche nach der perfekten Methode wird selbst zum Haupthindernis für produktive Arbeit. Anna, unsere Protagonistin vom Morgen, steht exemplarisch für dieses Dilemma. Sie hat sich eine ausgefeilte Produktivitätsarchitektur aufgebaut – Zeitblöcke, Pomodoro-Timer, priorisierte Listen, digitale Tools. Doch diese Architektur ist so komplex geworden, dass ihre Wartung mehr Zeit beansprucht als die Arbeit, die sie eigentlich erleichtern sollte. Statt konzentriert an einem Projekt zu arbeiten, verbringt sie ihre Vormittage damit, ihre Systeme zu pflegen, zu optimieren, zu perfektionieren. Das Mittel ist zum Zweck geworden.

Was sich hier zeigt, ist mehr als ein individuelles Zeitmanagementproblem. Es ist der Ausdruck einer Kultur, die Produktivität fetischisiert, also die aus einem pragmatischen Werkzeug zur Organisation von Arbeit eine Obsession, eine Identität, fast eine Weltanschauung gemacht hat. In dieser Kultur wird nicht mehr gefragt: „Was will ich erreichen?“ oder „Was ist mir wichtig?“. Vielmehr steht im Fokus: „Wie kann ich produktiver werden?“ Die Optimierung der eigenen Produktivität wird zum Selbstzweck, losgelöst von jedem konkreten

Ziel oder Wert. Diese Fetischisierung zeigt sich in der Sprache, die wir verwenden, wenn wir über Arbeit sprechen. Wir „optimieren“ unsere Morgenroutinen, „hacken“ unsere Gewohnheiten, „maximieren“ unseren Output. Die Terminologie stammt aus der Welt der Maschinen, der Technologie, der Effizienzsteigerung und wird nun auf menschliche Existenz angewendet. Wir behandeln uns selbst wie Systeme, die es zu verbessern gilt, wie Produktionsprozesse, die es zu rationalisieren gilt.

Das Problem ist nicht, dass wir uns mit Produktivität beschäftigen. Sinnvolle Selbstorganisation, klare Prioritäten, effektive Arbeitsweisen – all das sind legitime und wichtige Anliegen. Das Problem beginnt dort, wo die Beschäftigung mit Produktivität die Produktivität selbst ersetzt. Wo das Planen wichtiger wird als das Handeln. Wo die Optimierung der Methode zum Ersatz für die Umsetzung wird. Wo wir nicht mehr arbeiten, um etwas zu erreichen, sondern um produktiv zu sein, oder präziser: um uns produktiv zu fühlen. Anna wird am Ende ihres Arbeitstages erschöpft sein. Sie wird sich fragen, warum sie trotz all ihrer Systeme, trotz all ihrer Planung, trotz all ihrer Disziplin nicht vorankommt. Die Antwort ist paradox: nicht trotz, sondern *wegen* all dieser Systeme, dieser Planung, dieser Disziplin. Sie ist gefangen in der Produktivitätsfalle – sie arbeitet an ihrer Produktivität, statt produktiv zu arbeiten. Die entscheidende Erkenntnis lautet daher: Das Problem ist nicht mangelnde Produktivität. Das Problem ist eine Kultur, die Produktivität zum höchsten Gut erklärt hat und dabei übersieht, dass echte Wirksamkeit oft gerade dann entsteht, wenn wir aufhören, sie zu jagen.

1.2 Vom Werkzeug zur Weltanschauung: Produktivität als neue Religion

Was vor wenigen Jahrzehnten noch ein pragmatisches Mittel zur Organisation von Arbeit war, hat sich in der Gegenwartskultur zu etwas Grundlegenderem entwickelt: Produktivität ist eine Lebensphilosophie, ein Identitätsmerkmal, ein Wertesystem (Bellezza, Paharia & Keinan, 2016). Die Art und Weise, wie über Produktivität gesprochen, wie sie praktiziert und inszeniert wird, weist Züge auf, die an religiöse Phänomene erinnern – ohne dass damit die Bedeutung religiöser Überzeugungen trivialisiert werden soll. Vielmehr geht es um die strukturelle Ähnlichkeit: Produktivität hat sich von einem funktionalen Werkzeug zu einer quasitranszendenten Kategorie entwickelt, die Sinn stiftet, Gemeinschaft formt und moralische Urteile begründet. Die Wurzeln dieser Entwicklung reichen weit zurück. Max Weber (2017) hat in seiner grundlegenden Analyse "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus" gezeigt, wie religiöse Überzeugungen – insbesondere die calvinistische Prädestinationslehre und die lutherische Berufsethik – die Entstehung des modernen Kapitalismus ermöglichten. Im Kern stand die Idee des Berufs bzw. der Arbeit als göttlicher Berufung (das sog. Calling), die dem weltlichen Arbeiten eine religiöse Dignität verlieh. Arbeit war nicht mehr nur Mittel zum Zweck, sondern wurde zum Selbstzweck, zur Pflichterfüllung gegenüber Gott und zur Manifestation des eigenen Gnadenstands. Webers zentrale These lautete, dass die rationale Lebensführung, die Arbeitsdisziplin und der asketische Verzicht auf Genuss um der Arbeit willen aus religiösen Quellen gespeist wurden – und dass diese Ethik dem Kapitalismus die notwendige subjektive Seite lieferte (Weber, 2017). Entscheidend ist dabei Webers Beobachtung am Ende seiner Studie: Die religiösen Stützen dieser Ethik sind längst weggebrochen, doch der „Geist“ hat überlebt. Was einst religiös motiviert war, hat sich verselbstständigt und wird nun aus sich selbst heraus aufrechterhalten. Genau diese Dy-

namik lässt sich in der gegenwärtigen Produktivitätskultur wiedererkennen. Die religiöse Begründung mag verschwunden sein, doch die Struktur – die moralische Aufladung von Arbeit, die Vorstellung von Produktivität als Pflicht, das Ideal der Selbstdisziplin und Askesse – besteht fort. Mehr noch: In der digitalen Ära hat diese Struktur eine neue Intensität gewonnen und neue Ausdrucksformen gefunden.

In der zeitgenössischen Kultur, besonders in nordamerikanischen Kontexten, hat sich eine bemerkenswerte Verschiebung vollzogen: Produktivität geht als Statussymbol über eine bestimmte Eigenschaft oder Fähigkeit hinaus (Keinan, Bellezza & Paharia, 2019). Während Thorstein Veblen 1899 noch die „leisure class“ beschrieb, die ihren Status durch demonstrativen Müßiggang zur Schau stellte, hat sich dies grundlegend verkehrt. Heute signalisiert nicht Muße, sondern Geschäftigkeit hohen sozialen Status (Rosendahl, 2019). Diese Umkehrung ist empirisch gut dokumentiert. Forschungsergebnisse zeigen, dass Menschen, die von langen Arbeitszeiten und fehlendem Freiraum berichten, als kompetenter, ehrgeiziger und wertvoller eingeschätzt werden als solche, die über ausreichend Freizeit verfügen. Der Mechanismus dahinter ist aufschlussreich: Geschäftigkeit wird als Signal für wertvolles Humankapital gedeutet. Wer beschäftigt ist, gilt als gefragt, als knapp, als begehrt – Attribute, die in einer Ökonomie der Aufmerksamkeit und der Talente höchsten Wert besitzen. Diese Statussymbolik hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Identitätsbildung. Produktivität wird zur Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“ Die eigene Geschäftigkeit, die Fähigkeit, viel zu bewältigen, die permanente Optimierung der eigenen Leistungsfähigkeit – all dies wird zu Kernelementen des Selbstverständnisses. Der Begriff des internalisierten Kapitalismus beschreibt dieses Phänomen treffend: Der Selbstwert ist direkt an die eigene Produktivität gekoppelt. Man ist nicht mehr produktiv, um etwas zu erreichen – man *ist* produktiv, um jemand zu sein. Diese Kopplung hat eine fatale Konsequenz: Wer sich nicht produktiv fühlt, verliert an Effi-

zienz *und* an Identität. Unproduktive Tage werden nicht als normale Schwankungen des Arbeitslebens erlebt, sondern als persönliches Versagen, als Beweis der eigenen Unzulänglichkeit (Spichak, 2023). Die Frage „Was habe ich heute geschafft?“ ist also längst existenziell geworden.

Wie religiöse Bewegungen bildet auch die Produktivitätskultur Gemeinschaften aus – digitale Kongregationen, die sich um gemeinsame Werte, Praktiken und Überzeugungen scharen. Reddit-Foren wie „r/productivity“ mit fast zwei Millionen Mitgliedern, Discord-Server wie „Study Together“ mit über 500.000 Nutzern oder spezialisierte Communities rund um das cloudbasierte Produktivitäts- und Organisationstool Notion, Bullet Journaling oder die Pomodoro-Technik fungieren als Orte des Austauschs, der gegenseitigen Bestärkung und der kollektiven Identitätsbildung. Diese Communities zeichnen sich durch spezifische Charakteristika aus. Sie teilen eine gemeinsame Sprache mit den bereits genannten Fachbegriffen die Zugehörigkeit signalisiert und Außenstehende ausschließt. Sie entwickeln Rituale: das morgendliche Journaling, das Abhaken von To-Do-Listen, das Tracking von Gewohnheiten. Sie schaffen Normen: Welche Tools als legitim gelten, welche Methoden als effektiv anerkannt werden, welches Verhalten als produktiv oder unproduktiv bewertet wird. Besonders bemerkenswert ist die Funktion dieser Communities als Räume der Rechenschaft und Kontrolle. In vielen Discord-Servern gibt es „Accountability-Channels“, in denen Mitglieder ihre Ziele öffentlich machen und über ihre Fortschritte, aber auch Misserfolge berichten. Diese Praxis erinnert an religiöse Beichtformen oder an die puritanische Selbstprüfung, die Weber beschrieb: die ständige Selbstbeobachtung, die Rechenschaftslegung vor der Gemeinschaft, die Angst vor moralischem Versagen.

Die Sprache, mit der Produktivitätstechniken beworben und diskutiert werden, ist aufschlussreich. Sie bedient sich eines Vokabulars, das aus religiösen und transformativen Kontexten stammt. Produk-

tivitätsgurus sprechen von „Ritualen“ statt von Routinen, von „Disziplin“ als höchster Tugend, von „Opfern“, die gebracht werden müssen. Sie versprechen nicht einfach bessere Arbeitsorganisation, sondern nichts Geringeres als ein „besseres Selbst“, eine Transformation der eigenen Existenz. Diese Rhetorik der Erlösung durchzieht die gesamte Produktivitätsindustrie. Influencer wie Ali Abdaal, der vom Arzt zum Produktivitätsguru wurde, oder Tim Ferriss mit seinem Versprechen der Vier-Stunden-Woche verkünden eine Botschaft der Befreiung. Die Botschaft lautet: Wenn du nur die richtige Methode findest, wenn du nur diszipliniert genug bist, wenn du nur konsequent optimierst, dann wirst du nicht nur produktiver – du wirst frei, erfüllt, erfolgreich. Die Produktivitätstechnik wird zur Heilslehre, die Transformation des Arbeitsalltags zur spirituellen Reise. Diese Versprechen sind so wirkmächtig, weil sie an tiefe Sehnsüchte appellieren: den Wunsch nach Kontrolle in einer überwältigenden Welt, die Hoffnung auf Selbstwirksamkeit angesichts struktureller Zwänge, das Bedürfnis nach Sinn in repetitiven Tätigkeiten. Was die Produktivitätsgurus anbieten, ist zwar ein Tool, aber vor allem auch eine Antwort auf existenzielle Fragen – eine säkulare Form der Transzendenz durch Selbstoptimierung.

Eine der markantesten religiösen Parallelen findet sich in der Rolle von Schuld und Scham innerhalb der Produktivitätskultur. Unproduktive Tage werden nicht neutral als natürliche Schwankungen wahrgenommen, sondern moralisch als Versagen codiert. „Produktivitätsschuld“ („Productivity Guilt“) und „Produktivitätsangst“ („Productivity Anxiety“) beschreiben das tiefe Unbehagen, das Menschen empfinden, wenn sie sich nicht als hinreichend produktiv wahrnehmen. Diese Schuldgefühle sind ubiquitär. Studien zeigen, dass zwei Drittel der Befragten das Gefühl haben, zu viel zu tun zu haben, während gleichzeitig mehr als zwei Fünftel denken, nicht genug zu schaffen. Dieses paradoxe Gefühl – gleichzeitig überlastet und unzureichend zu sein – erzeugt einen Zustand permanenten moralischen Drucks. Ruhe als notwendige Regeneration wird als Lu-