

◆ KOLUMNE ÜBER DIE ÖKONOMISCHE NUTZUNG MENTALER RESSOURCEN

Das unsichtbare Kapital – warum individuelle mentale Ökonomie zum entscheidenden Werttreiber wird

Nicht der Zugang zu Information und Daten ist eine ökonomische Herausforderung, sondern die psychologische Fähigkeit, diese zu verarbeiten. Wir müssen lernen, Relevanz von Lärm zu unterscheiden und unsere Aufmerksamkeit gezielt zu investieren. Sonst droht die mentale Erosion.

ERSCHIENEN AM
04.02.2026

© CANVA / THETA VENTURE LLC

PSYCHOLOGIE und Wertschöpfung



◆ TEILEN AUF



PROF.
DR. DR.
OLIVER
HOFFMANN

KATEGORIE

[PERSONALMANAGEMENT](#)

SCHLAGWORTE

[AUFMERSAMKEIT](#)

[ERSCHÖPFUNG](#)

[GRENZZIEHUNG](#)

[KOGNITION](#)

[PSYCHOLOGIE](#)

[RELEVANZ](#)

[SELBSTSTEUERUNG](#)

[SOUVERÄNITÄT](#)

[ÜBERFORDERUNG](#)

[URTEILSKRAFT](#)

[WERTSCHÖPFUNG](#)

Wir leben nicht in einer Wissensgesellschaft. Wir leben in einer Gesellschaft des permanenten Zugriffs. Information ist nicht mehr knapp, sie ist allgegenwärtig, aufdringlich, ungebeten. Sie wartet nicht darauf, gesucht zu werden, sie drängt sich auf. Der ökonomische Engpass liegt deshalb nicht länger im Zugang zu Daten, sondern in der psychologischen Fähigkeit, sie zu verarbeiten, ohne sich selbst zu verlieren. Wert entsteht nicht mehr dort, wo Information verfügbar ist, sondern dort, wo sie **ertragen, geordnet und begrenzt** werden kann. Damit hat sich Wertschöpfung still und leise verlagert. Sie entsteht nicht mehr primär durch Leistung im klassischen Sinn – also durch mehr Arbeit, mehr Aktivität, mehr Output –, sondern durch mentale Steuerungsfähigkeit. Durch die Fähigkeit, Relevanz von Lärm zu unterscheiden, Aufmerksamkeit gezielt zu investieren und innere Ordnung gegen äußere Überforderung zu behaupten. Wer das nicht beherrscht, scheitert nicht an fehlendem Wissen, sondern an **mentaler Erosion**. Die Verluste sind unsichtbar, aber kumulativ: Konzentration schwindet, Entscheidungen verarmen, Denken wird kurzatmig.

Kognitive Illiquidität und schwindende Urteilskraft

Ökonomisch betrachtet ist Aufmerksamkeit heute die knappste Ressource überhaupt. Nicht, weil sie naturgemäß begrenzt wäre, sondern weil sie systematisch fragmentiert wird. Push-Nachrichten, Marktupdates, Mails, Chats, Dashboards, soziale Signale – jedes einzelne Element beansprucht kognitive Liquidität.

Es sind keine großen Belastungen, sondern permanente Mikroabhebungen. Die Folge ist kein Informationsgewinn, sondern mentale Illiquidität. Denken wird reaktiv, Entscheidungen werden verkürzt, Urteile verlieren Tiefe. Geschwindigkeit ersetzt Urteilskraft, Verfügbarkeit ersetzt Verantwortung.

Dauerreiz und Erschöpfung

Psychologisch ist dieses Phänomen gut verstanden. Das menschliche Gehirn ist kein Dauerverarbeitungssystem. Es arbeitet selektiv, rhythmisch, kontextabhängig. Es braucht Phasen der Verdichtung ebenso wie Phasen der Abschirmung. Wird es dauerhaft überstimuliert, reagiert es nicht mit höherer Rationalität, sondern mit Vereinfachung. Komplexität wird emotional reduziert, Unsicherheit gemieden, Ambiguität als Bedrohung erlebt. Menschen werden nicht dümmer - sie werden **erschöpft**. Das ist keine individuelle Schwäche, sondern eine strukturelle Eigenschaft menschlicher Kognition unter Dauerreiz. Genau hier beginnt die ökonomische Relevanz der Psychologie. Denn Wert entsteht dort, wo Denken nicht kollabiert, sondern strukturiert bleibt. Wo Aufmerksamkeit nicht zerrinnt, sondern gebündelt wird. Mentale Selbststeuerung wird damit zur zentralen Produktivkraft des Einzelnen. Nicht als Wohlfühlkonzept und nicht als Selbstoptimierungsritual, sondern als harte ökonomische Notwendigkeit. Wer seine mentale Ökonomie nicht beherrscht, verliert Entscheidungsqualität - und damit Wert.

Die Aufmerksamkeitökonomie lebt davon, dass Individuen ihre mentale Souveränität abgeben. Plattformen monetarisieren Zerstreuung, Organisationen verwechseln Erreichbarkeit mit Engagement, Märkte verwechseln Reaktionsgeschwindigkeit mit Intelligenz. Der Preis ist hoch: kognitive Erschöpfung, Entscheidungsunsicherheit, permanente innere Unruhe. Psychologisch gesprochen handelt es sich um eine systematische Überziehung des mentalen Kontos - mit Zinsen, die erst sichtbar werden, wenn Urteilsfähigkeit bereits beschädigt ist.

Grenzziehung und Kompetenzaufbau

Individuelle Wertschöpfung beginnt daher nicht mit Kompetenzaufbau, sondern mit Grenzziehung. Das klingt zunächst wie ein Rückzug, fast wie eine Absage an die moderne Leistungsreligion, die ständig nach mehr verlangt: mehr Wissen, mehr Meetings, mehr Updates, mehr Vernetzung, mehr Präsenz. Doch in Wahrheit ist Grenzziehung keine Verweigerung, sondern eine produktive Handlung. Sie ist die erste Form von Selbstführung in einer Welt, die ununterbrochen versucht, Zugriff zu bekommen. Wer keine Grenzen setzt, wird nicht besser informiert, sondern schlechter steuerbar. Er wird nicht kompetenter, sondern zerstreuter. Er wird nicht leistungsfähiger, sondern fremdtaktiert.

Grenzziehung bedeutet dabei nicht, weniger zu wollen, sondern präziser zu wollen. Sie ist die Fähigkeit, zwischen Input und Erkenntnis zu unterscheiden, zwischen Kontakt und Substanz, zwischen Aktivität und Wirkung. Der ökonomische Wert einer Person entsteht heute nicht mehr nur aus dem, was sie kann, sondern aus dem, was sie nicht mehr zulässt. Genau darin liegt die paradoxe Härte der Gegenwart: Das Entscheidende ist nicht, ob man Zugriff auf Informationen hat, sondern ob man Zugriff auf die eigene Aufmerksamkeit behält. Mit der Fähigkeit, Informationszufluss zu begrenzen, beginnt daher eine neue Form von Rationalität. Nicht die naive Rationalität des „je mehr, desto besser“, sondern eine selektive Rationalität, die verstanden hat, dass jedes zusätzliche Signal nicht nur Nutzen, sondern auch Kosten erzeugt.

Zugriff auf uns selbst

Psychologie wird damit zur Infrastruktur produktiven Denkens. Nicht im Sinne von Selbstoptimierung, sondern als Architektur innerer Stabilität. Sie entscheidet darüber, ob Information zu Erkenntnis wird oder zu Lärm, ob Wissen handlungsfähig bleibt oder in Erschöpfung verpufft. Wer seine mentale Ökonomie nicht steuert, wird fremdgesteuert - durch Algorithmen, Taktungen und Reizsysteme, die keinen Wert erzeugen, sondern Aufmerksamkeit verbrennen.

Das eigentliche Kapital der Zukunft liegt deshalb nicht im Zugriff auf Information, sondern im **Zugriff auf sich selbst**. In der Fähigkeit, die eigene Wahrnehmung zu regulieren, Denkprozesse zu verlangsamen, Unsicherheit

auszuhalten, ohne sie vorschnell zu schließen. Wer das kann, bleibt entscheidungsfähig – unter Druck, unter Volatilität, unter permanenter Beschallung.

Am Ende ist die entscheidende ökonomische Frage nicht, wie viel Information verfügbar ist.

Sondern, wer sie noch verarbeiten kann, ohne innerlich zu verarmen.

◇ Unsere Newsletter

Abonnieren Sie die Personalszene oder den HRM Arbeitsmarkt und erfahren Sie als Erstes alles über die neusten HR-Themen und den HR-Arbeitsmarkt.

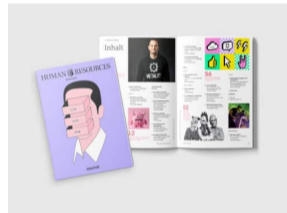


© Theta Venture LLC

Prof. Dr. Dr. Oliver Hoffmann

Prof. Dr. Dr. Oliver Hoffmann ist Wirtschaftspsychologe, Buchautor und Gründer von Theta Venture LLC (London). Er lehrt und forscht zu den psychologischen Grundlagen von Wirtschaft, Emotion und Innovation. Seine Werke – darunter Die Ökonomie der Erinnerung (Nomos, 2024), The Mind Economy (Anthem Press, 2025) und Negative Psychologie. Wie Angst, Zweifel und Scheitern zu essenziellen Ressourcen werden. Ein praktischer Gegenentwurf zum Diktat der Positiven Psychologie (Business Village, 2025) – sind in mehrere Sprachen übersetzt und prägen das Verständnis von innerer Ökonomie in Wissenschaft und Praxis.

◇ Weitere Artikel



◆ IN EIGENER SACHE

Das neue Heft ist da! Schwerpunkt: Identität

Wie prägen Emotionen, Werte und Haltung unsere Arbeit – und wie entsteht Identifikation mit Unternehmen in hybriden Strukturen?

AUS DER REDAKTION AM 09.02.2026



◆ OPTIMISMUS

Mehr Zuversicht, bitte!

Mehr Zuversicht, bitte! Pessimismus ist nicht per se schlecht. Aber in der übersteigerten Form, wie wir ihn in Deutschland schon seit Jahren beobachten können, verhindert er Wachstum. Warum wir in...

VON PROF. DR. MARTIN-NIELS DÄFLER AM 03.02.2026



◆ PORTRÄT

Zwischen Teig und Teamgeist

Michael Gauert träumte schon als kleiner Junge davon, Bäcker zu werden. Nach ein paar Stationen im In- und Ausland wagte er das Abenteuer und eröffnete seine eigene Bäckerei in Düsseldorf...

VON JENNIFER SPATZ AM 30.01.2026



◆ KOLUMNE ÜBER ORGANIZA...

State of the Art: Organisation

Der Rückgriff auf wissenschaftliche Erkenntnisse im Management im Allgemeinen und beim Thema Organisation im Besonderen ist noch wenig verbreitet. Doch gerade durch die Berührungspunkte mit HR-Themen brauchen Personaler eine Basisqualifikation...

VON PROF. DR. JENS GRUNDEI AM 27.01.2026



◆ ZUSAMMENARBEIT

Die Renaissance der Leistungsdebatte

Höchstleistung entsteht in Netzwerken, nicht in Hierarchien. Topmanager, die ausschließlich in Quartalszahlen und KPIs denken, unterschätzen die Kraft sozialer Bindungen im Unternehmen. Auch KI muss im Team einen Platz haben....

VON SEBASTIAN HARRER AM 27.01.2026



◆ IN EIGENER SACHE

HR Start-up Award 2026: Bewerbungsstart und neuer Juryvorsitz

Der HR Start-up Award geht in eine neue Runde. Interessierte Start-ups können sich bis zum 31. März bewerben. Neu im Juryvorsitz: Dr. Katharina Herrmann und Holger Jungk.

AUS DER REDAKTION AM 26.01.2026

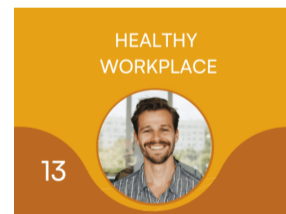


◆ SIEBEN GEDANKEN

Erfolgreich scheitern

Jede Veränderung beginnt mit einem Gedanken. Hier sind sieben zu Niederlagen.

VON OLIVER STEIDLE AM 23.01.2026



◆ HEALTHY WORKPLACE

Was HR 2026 wirklich bewegt

Vier HR-Trends rund um mentale Gesundheit im Unternehmen.

VON JONAS KEIL AM 21.01.2026