Konzentriertes Arbeiten als Aufgabe der Organisation? Eine Prä-Post-Studie zur Implementierung von Fokuszeit in deutschen Unternehmen

Studienteam Think Tank Next Work Innovation
Vera Starker – Next Work Innovation UG (haftungsbeschränkt)
Dr. Katharina Roos – Netzwert Partner GmbH
Dr. Veronika Scharfenberg – Netzwert Partner GmbH
Prof. Dr. Volker Busch – Facharzt für Psychiatrie und Neurologie, Leiter der neurowissenschaftlichen Arbeitsgruppe zu Stress, Schmerz und Emotionen an der Universitätsklinik Regensburg

Wissenschaftlicher Beirat
Prof. Dr. Pia Popal – Lehrgebiet Sozial-ökologische Transformation und Strategische Kommunikation an der Hochschule München University of Applied Sciences

ABSTRACT

Diese Studie untersucht die subjektiven Wahrnehmungen bei der systemischen Einführung von täglichen Fokuszeiten und fokusförderlichen Arbeitsbedingungen zum ungestörten, konzentrierten Arbeiten in sechs deutschen Organisationen. Auf Basis eines Prä-Post-Designs mit zwei Erhebungszeitpunkten (T1: n=473; T2: n=452) wurden 37 Items aus sieben Dimensionen erfasst. Die Analysen umfassen Pearson-Korrelationen zur Prüfung hypothesengeleiteter Zusammenhänge sowie deskriptive Prä-Post-Vergleiche. Alle Dimensionen zeigen positive Veränderungen; kein Item verschlechtert sich. Die interne Konsistenz (Cronbach's α = .71–.89) und eine dreidimensionale MDS stützen die Reliabilität und strukturelle Validität des Fragebogens. Die Ergebnisse weisen auf statistische Zusammenhänge zwischen strukturellen, psychologischen, kulturellen und individuellen Faktoren fokussierter Arbeit hin, ohne kausale Schlussfolgerungen zuzulassen. Die Studie liefert einen ersten wissenschaftlich fundierten Einblick in subjektiv erlebte Effekte der systemischen Einführung von täglicher Fokuszeit und fokusförderlichen Arbeitsbedingungen zum ungestörten konzentrierten Arbeiten in Organisationen.

EINLEITUNG

Die zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit in der sachbearbeitenden und wissensintensiven Arbeit führt seit mehreren Jahren zu einem Anstieg kognitiver Belastungen (Bailey & Konstan, 2006).
2022 lag die Quote der im Rahmen einer digitalen Tagebuch-Studie erhobenen Arbeitsunterbrechungen in 25 Unternehmen aus 12 Branchen noch bei alle vier Minuten (Starker et al. 2022). Nun zeigt die Studie „Breaking down the infinite workday“, die auf über 31.000 individuellen Microsoft-Teams-Profilen basiert, eine weitere Verdichtung auf. Mitarbeitende wurden durchschnittlich alle zwei Minuten – also 275-mal pro Tag – durch Meetings, E-Mails oder Chat-Benachrichtigungen unterbrochen (Microsoft 2025). Die Hälfte aller Besprechungen fiel in die produktivsten Stunden des Tages (9–11 Uhr und 13–15 Uhr), wodurch kaum Raum für fokussiertes Arbeiten blieb. Zudem waren 57 % aller Meetings spontane Anrufe ohne eine Kalendereinladung. Dementsprechend sank die verfügbare Zeit für konzentriertes, störungsfreies Arbeiten weiter.
Die Forschung zu Unterbrechungen weist darauf hin, dass bereits kurze Störungen zu deutlichen Einbußen in der Aufgabenbearbeitung (Aufmerksamkeitsrückstand) und der wahrgenommenen kognitiven Kontrolle führen (Mark et al., 2008). Eine Untersuchung zum Ausmaß des Aufmerksamkeits-Rückstandes fand eine Steigerung des Zeitaufwandes von 25 % und eine Verdopplung der Fehlerrate (Busch, 2021). Bereits kurze Unterbrechungen von 2,8 Sekunden können die Fehlerrate verdoppeln.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage an Bedeutung, welche Rahmenbedingungen Organisationen schaffen können, um fokussiertes, ungestörtes und konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen. Ein zentrales Ziel der bestehenden Forschung besteht darin zu verstehen, wie strukturelle, teambezogene, kulturelle, psychologische und individuelle Faktoren zusammenwirken, wenn Mitarbeitende versuchen, ungestörte Arbeitsphasen aufrechtzuerhalten.

Während frühere Studien sich häufig auf individuelle Strategien der Selbstregulation konzentrierten, liegt bislang kaum Evidenz darüber vor, wie systemische Interventionen zur Integration täglicher Fokuszeit und fokusförderlichen Arbeitsbedingungen zur ungestörten Arbeit auf Organisationsebene durch die Organisationsmitglieder wahrgenommen werden.
Die vorliegende Studie untersucht die subjektive Wahrnehmung einer solchen Intervention – der systemischen Einführung von täglicher Fokuszeit und fokusförderlichen Arbeitsbedingungen auf Organisationsebene – und verbindet damit zwei bislang weitgehend getrennte Forschungsstränge:
Die Ergebnisse der Forschung zur kognitiven Beanspruchung von Arbeitsfragmentierung und Multitasking und die Forschung zu organisationalen Rahmenbedingungen wie psychologischer Sicherheit, Meetingstrukturen, Führungsverhalten und Erreichbarkeitsnormen werden in Zusammenhang gesetzt. Das verwendete empirische Instrument umfasst sieben Dimensionen, die zentrale Bedingungen für fokussiertes Arbeiten abbilden: Arbeitsorganisation, Meetingkultur, Teamprozesse, Führungsverhalten, individuelle Perspektiven, kulturelle Normen und organisationales Commitment.

Ziel dieser Untersuchung ist es, diese Dimensionen im Zusammenhang zu untersuchen und zu analysieren, wie Mitarbeitende und Führungskräfte Veränderungen ihrer Arbeitsumgebung unmittelbar nach der Einführung eines Modells zur Einführung von Fokuszeit und fokusförderlichen Arbeitsbedingungen zum ungestörten konzentrierten Arbeiten in ihrer Organisation wahrnehmen. Damit soll ein wissenschaftlicher Beitrag zu der Frage geleistet werden, wie Interventionen auf Organisationsebene das subjektive Erleben von Fokus, Entlastung und Zusammenarbeit beeinflussen.

THEORETISCHER HINTERGRUND

Der theoretische Hintergrund dieser Studie verbindet gesicherte Befunde der kognitiven Arbeitspsychologie zu den Belastungen von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking, der Team- und Organisationsforschung sowie Ansätze der Selbstregulation miteinander. Ziel ist es, zentrale Mechanismen abzuleiten, die auf der strukturellen organisationalen Ebene ungestörtes und fokussiertes und auf der individuellen Ebene konzentriertes Arbeiten in Organisationen erleichtern oder behindern.

Kognitive Beanspruchung, Unterbrechungen und fokussiertes Arbeiten

Fokussiertes Arbeiten erfordert die Aufrechterhaltung ungeteilter Aufmerksamkeit über einen längeren Zeitraum. Studien zur kognitiven Beanspruchung zeigen konsistent, dass selbst kurze Unterbrechungen – etwa durch Nachrichten, Rückfragen oder Kontextwechsel – zu erheblichen Leistungseinbußen führen (Starker et al., 2022).

Meta-analytische Befunde weisen darauf hin, dass Unterbrechungen nicht nur Zeitverluste verursachen, sondern auch die mentale Belastung erhöhen und Fehlerwahrscheinlichkeiten steigern (Mark et al., 2008). Die begrenzte Kapazität exekutiver Kontrollmechanismen macht Fokusphasen daher besonders störanfällig. In wissensintensiven Umgebungen, in denen Unterbrechungen strukturell häufig auftreten, entsteht ein systematisches Risiko der „fragmentierten Arbeit“. Es ist als Belastungsfaktor im Forschungsdiskurs breit dokumentiert.

Meetings und kollaborative Anforderungen

Organisationen haben in den vergangenen Jahren einen stetigen Anstieg kollaborativer Tätigkeiten auf +153 % Meetings seit 2020 erlebt (Microsoft Work Trend Index 2023). Empirische Untersuchungen belegen, dass Mitarbeitende bis zu 85 % ihrer Arbeitszeit in Abstimmungen, Besprechungen oder schriftlicher Kommunikation verbringen. Dabei wird ein erheblicher Anteil dieser Meetings von den Betroffenen als ineffizient (Cross et al. 2016) oder als irrelevant für ihre Tätigkeit bewertet (Starker et al. 2022).

Psychologische Sicherheit und Teamprozesse

Psychologische Sicherheit beschreibt die gemeinsame Überzeugung in Teams, dass es möglich ist, Risiken einzugehen, Fragen zu stellen oder Probleme offen anzusprechen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen (Edmondson, 1999). Ein hoher Grad psychologischer Sicherheit erleichtert Rückmeldungen zu ineffizienten oder störenden Arbeitsabläufen, einschließlich Meetings und Unterbrechungen. Teams mit hoher psychologischer Sicherheit regulieren ihre Zusammenarbeit häufiger selbstständig, adressieren Störungen und schaffen klare Absprachen zu Fokuszeiten (z.B. Völker & Iser-Potempa, 2025). Daher stellt psychologische Sicherheit ein relevantes soziales Fundament fokussierter Wissensarbeit dar.

Selbstregulation und Boundary Control

Individuelle Strategien der Selbstregulation – etwa das Setzen von Grenzen, Priorisieren oder das aktive Vermeiden von Unterbrechungen – gehören zu den zentralen Mechanismen fokussierter Arbeit. Studien zu Boundary Control zeigen, dass Personen, die klare kognitive und zeitliche Grenzen setzen, weniger Unterbrechungen erfahren und und von einer höheren Arbeitszufriedenheit berichten. Selbstregulation ist jedoch nicht allein eine individuelle Fähigkeit, sondern wird durch organisationale und kulturelle Rahmenbedingungen maßgeblich beeinflusst. Unklare Erreichbarkeitsnormen, hohe Meetinglast oder fehlende Rückzugsmöglichkeiten erschweren individuelle Selbstregulation erheblich (Newport, 2016).

Theoretische Einbettung des Modells zur systemischen Integration von Fokuszeit

Das TFC-Framework (The Focused Company), welches die sechs untersuchten Anwenderunternehmen zur Einführung von täglicher Fokuszeit und fokusförderlichen Arbeitsbedingungen durchlaufen haben und das dieser Studie als Intervention zugrunde liegt, lässt sich als systemischer Ansatz zur Unterstützung fokussierter Sach- und Wissensarbeit beschreiben. Es verbindet strukturelle, kulturelle, teambezogene, psychologische und individuelle Faktoren zu einem integrierten Modell. Die sieben Dimensionen – Arbeitsorganisation, Meetings, Team, Führung, individuelle Perspektiven, kulturelle Normen und organisationales Commitment – decken zentrale Bedingungen fokussierter Arbeit in Organisationen ab, wie sie in der Forschung beschrieben werden (Starker & Schneider, 2020).

In theoretischer Hinsicht adressiert das Modell:

- Strukturelle Voraussetzungen (z. B. Räume, Prozesse, technische Tools)
- Kollaborative Anforderungen (organisations- und gruppendynamische Faktoren in Meetings und Kooperation)
- Soziale Faktoren (Teamdynamiken, psychologische Sicherheit)
- Führungsverhalten (psychologisches Empowerment, Delegationsverhalten, Priorisierung)
- Individuelle Selbstregulation/ Selbstführung (Abgrenzung, Erholung)
- Kognitive Strategien (Wahrnehmungsfehler und systematische Verzerrungen)
- Kulturelle Erwartungen (Erreichbarkeit, Fairness)
- Organisationale Haltung (Wertschätzung, Zukunftsorientierung)

Die vorgenannten Dimensionen sind in das TFC-Framework eingeflossen. Das Framework ist ein strukturierender Bezugsrahmen, der Bedingungen fokussierter Arbeit systematisiert und sichtbar macht. Er soll Unternehmen dabei unterstützen, autonom systematisch wertschöpfungsspezifische Maßnahmen zu entwickeln, um auf struktureller, sozialer und individueller Ebene Fokussierung und konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen und zu erleichtern. Jedes Handlungsfeld und alle ihm zugeordneten Dimensionen sind studienbasiert aufgebaut.
Auf Grundlage dieser theoretischen Fundierung wurde der Fragebogen entwickelt, der die sieben Dimensionen jeweils mit fünf Items abbildet und so eine umfassende Erfassung der subjektiven Wahrnehmung ermöglicht.

Insgesamt zeigt der theoretische Hintergrund, dass konzentriertes Arbeiten nicht allein eine Frage individueller Fähigkeiten ist, sondern aus dem Zusammenspiel struktureller, sozialer, kultureller, psychologischer und organisatorischer Faktoren entsteht. Die vorliegende Studie untersucht diese Faktoren in integrierter Form und liefert damit einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion über Bedingungen erfolgreicher Sachbearbeitungs- und Wissensarbeit.

METHODE

Die Methodik der vorliegenden Studie folgt einem quantitativen, querschnittlichen Prä-Post-Design. Ziel war es, die subjektiven Wahrnehmungen von Mitarbeitenden und Führungskräften zu erfassen, nachdem in ihren Organisationen eine tägliche Fokuszeit und fokusförderliche Arbeitsbedingungen nach dem TFC-Framework eingeführt wurden.

Studiendesign
Die Studie basiert auf zwei Messzeitpunkten: einer Nullmessung (T1, 2023 und 2024) unmittelbar vor der Einführung des Fokuszeit-Modells und einer Trendmessung (T2, 2025) nach einer Phase der Anwendung. Durchschnittlich lagen 12 Monate zwischen den Messungen.

Das Design ist nicht experimentell, da keine Kontrollgruppe vorlag. Die Auswertung erfolgt deskriptiv sowie korrelativ; kausale Aussagen können daher nicht getroffen werden. Das fokussierte Arbeiten wurde in allen teilnehmenden Organisationen verbindlich eingeführt und galt für alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrer Rolle.

Stichprobe
An der Nullmessung nahmen insgesamt 473 Personen teil; an der Trendmessung nahmen 452 Personen teil. Die Stichprobe setzte sich zusammen aus Mitarbeitenden und Führungskräften aus sechs Organisationen unterschiedlicher Größe. Für die Indexberechnung pro Dimension wurde eine Organisation ausgeschlossen, da dort ein leicht abweichender Fragebogen verwendet worden war.

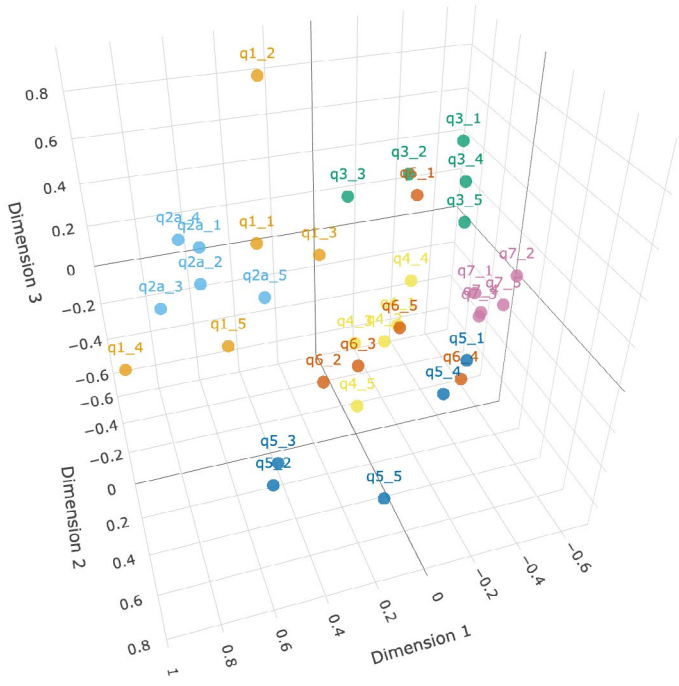
Demografische Angaben lagen nicht für alle Teilnehmenden vor; von den verfügbaren Angaben entfielen 284 Personen auf weiblich, 449 auf männlich und 4 auf divers. 412 Personen arbeiteten in Vollzeit, 98 Personen in Teilzeit. Die Altersverteilung umfasste alle relevanten Cluster von unter 25 Jahren bis über 50 Jahre.

Erhebungsinstrument
Das Erhebungsinstrument umfasst 37 Items, die sieben theoretisch hergeleitete Dimensionen abbilden: Arbeitsorganisation, Meetingqualität, Teamprozesse, Führung, individuelle Perspektive, kulturelle Normen und organisationale Attraktivität. Alle Items wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala beantwortet (1 = trifft völlig zu bis 5 = trifft überhaupt nicht zu). Für die deskriptiven Analysen wurden die Items zusätzlich dichotomisiert (1–2 = Zustimmung, 3–5 = keine Zustimmung), um Prä-Post-Vergleiche zu erleichtern. Die Skalenstruktur folgt dem TFC-Framework und bildet jeweils fünf Items pro Dimension ab.
Die Messung der psychologischen Sicherheit orientiert sich an den Skalen von Edmondson (1999).

Reliabilität (Cronbach's Alpha)
Die internen Konsistenzen der sieben Dimensionen wurden mittels Cronbach's Alpha bestimmt. Die Reliabilitätskoeffizienten lagen zwischen α = .71 und α = .89 und können damit als zufriedenstellend bis sehr gut bewertet werden. Die Item-Statistiken zeigten, dass kein Item den jeweiligen Skalenverbund substanziell schwächt. Größere Einzelvarianzen traten in einzelnen Items der Arbeitsorganisation, Führung und kulturellen Normen auf; diese führten jedoch zu keiner relevanten Verringerung der Skalenstabilität. Insgesamt sprechen die Ergebnisse für eine robuste interne Konsistenz des Instruments.

Strukturelle Validität (MDS)
Zur Prüfung der strukturellen Validität wurde eine nicht-metrische multidimensionale Skalierung (MDS) durchgeführt. Die dreidimensionale Lösung erwies sich als interpretierbar und konsistent mit der theoretischen Struktur des TFC-Frameworks. Items aus ähnlichen Dimensionen lagerten sich räumlich an, während Items aus unterschiedlichen Bereichen klar getrennt erschienen. Dies stützt die theoretische Annahme, dass fokussiertes Arbeiten durch ein Zusammenspiel klar differenzierter Faktoren geprägt wird.

Abbildung 1: MDS Plot im dreidimensionalen Raum



Implementierung der Intervention

Die täglichen Fokuszeiten wurden in allen teilnehmenden Organisationen einheitlich als zeitlich täglich festgelegtes Zeitfenster implementiert. Die sonstigen fokusförderlichen Arbeitsbedingungen wurden in einem strukturierten Prozess mit allen Organisationsmitgliedern wertschöpfungsspezifisch ermittelt. So konnten für unterschiedlich konzentrationsbedürftige Tätigkeiten jeweils passende Maßnahmenintensitäten und -arten entwickelt werden. Die Führungskräfte und Mitarbeitenden aller sechs Unternehmen erarbeiteten in Workshops Maßnahmen in den festgelegten Handlungsfeldern Meeting und Kooperation, Arbeitsorganisation (u. a. Technikeinsatz, Raumgestaltung, Kommunikation, Projektvielfalt und Fokuszeit), individuelles Verhalten (u. a. Pausengestaltung, Reduktion Arbeitsunterbrechung, Training von Konzentration), Führung und Team (u. a. Einführung psychologisches Empowerment) und Kultur (u. a. Psychologische Sicherheit, Kognitive Verzerrungen). Die Kernfragestellung war jeweils, welche Maßnahmen es in den genannten Handlungsfeldern braucht, um die Integration von täglichen Zeitfenstern zum konzentrierten Arbeiten zu ermöglichen.

Alle sechs Organisationen haben das komplette Framework durchlaufen und Maßnahmen in allen Dimensionen des Modells entwickelt, um strukturelle und prozessuale Möglichkeiten für ungestörte Arbeit zu schaffen und gleichzeitig eine gemeinsame Erwartungshaltung gegenüber Fokus und Arbeitsunterbrechungen auf der kulturellen und auf der Führungsebene zu etablieren.

Während der täglichen Fokuszeit galten eingeschränkte Kommunikationsregeln: keine Meetings, keine spontanen Anfragen und keine E-Mails. Die Organisationsmitglieder konnten selbstbestimmt entscheiden, welche Aufgaben sie in der Fokuszeit ausführen wollten.

In jeder Organisation wurde jeweils ein Dringlichkeitskanal festgelegt. Dadurch wurde die Erreichbarkeit in dringlichen Angelegenheiten gewährleistet, und die Organisationsmitglieder konnten ihre Kommunikationskanäle für die Dauer der Fokuszeit abstellen.

Die Implementierung der täglichen Fokuszeit und der fokusförderlichen Maßnahmen wurde von internen Führungskräften getragen und durch regelmäßige Kommunikation unterstützt.

Datenanalyse

Die statistischen Analysen umfassten deskriptive Auswertungen (Mittelwerte, Prozentwerte) sowie Pearson-Korrelationen zur Prüfung der elf Hypothesen. Für die Prä-Post-Analysen wurden ausschließlich dichotomisierte Werte verwendet, da diese als relevante Veränderungsindikatoren dienen. Die Indizes der sieben Dimensionen wurden auf eine 0–100-Skala transformiert und erlaubten so eine vergleichende Betrachtung zwischen den Dimensionen. Die Analysen erfolgten mit standardisierten statistischen Verfahren unter Verwendung der Statistik-Software R.

Insgesamt ermöglicht die Methodik eine robuste deskriptive und korrelative Analyse der subjektiven Wahrnehmungen der organisationsweiten Einführung konzentrierten Arbeitens, ohne jedoch experimentelle oder kausale Interpretationen zu erlauben.

ERGEBNISSE

Die Resultate werden entlang der elf Hypothesen, der indexbasierten Trendanalysen sowie der gruppenspezifischen Auswertung für Führungskräfte und Mitarbeitende dargestellt.

Hypothesentests

Die Prüfung der elf Hypothesen erfolgte mittels Pearson-Korrelationen. Alle Hypothesen wurden statistisch unterstützt. Insbesondere zeigte sich:

- Ein positiver Zusammenhang zwischen der Organisation konzentrierter Arbeit und individueller Abgrenzungsfähigkeit (r = 0,46; p <.001)
- Ein negativer Zusammenhang zwischen organisationaler Strukturierung und schlechtem Gewissen bei Nichterreichbarkeit (r = 0,41; p <.001) – „Ich habe kein schlechtes Gewissen“, deshalb in der Analyse positiv korreliert
- Positive Zusammenhänge zwischen psychologischer Sicherheit und Rückmeldungen zur Meetingeffizienz (r = 0,015–0,31; p <.001)
- Eine starke Assoziation zwischen individueller Abgrenzung und Unterbrechungsvermeidung (r = 0,68; p <.001)
- Positive Zusammenhänge zwischen Wertschätzung, Erholungsverhalten und beruflichen Perspektiven (r = 0,29–0,51; p <.001)

Alle Hypothesen mit Werten finden sich im Annex.

Prä-Post-Veränderungen

Alle 37 Items verbesserten sich zwischen T1 und T2. Kein Item zeigte eine negative Entwicklung. Die stärksten Anstiege betrugen bis zu +26 Prozentpunkte. Besonders deutliche Verbesserungen fanden sich in den Bereichen Meetings, Führung und individuelle Regulationskompetenzen.

Indexentwicklung

Die sieben TFC-Indizes (0–100 skaliert) zeigten durchgängig positive Trends. Besonders ausgeprägt waren Zuwächse in den Dimensionen Meetings, Team und Führung. Keine Dimension wies einen Rückgang auf.

Abbildung 3 zeigt den Gesamtindex als Radarplot (T1–T2).

Abbildung 2: Veränderung der Item-Zustimmungen in Prozent

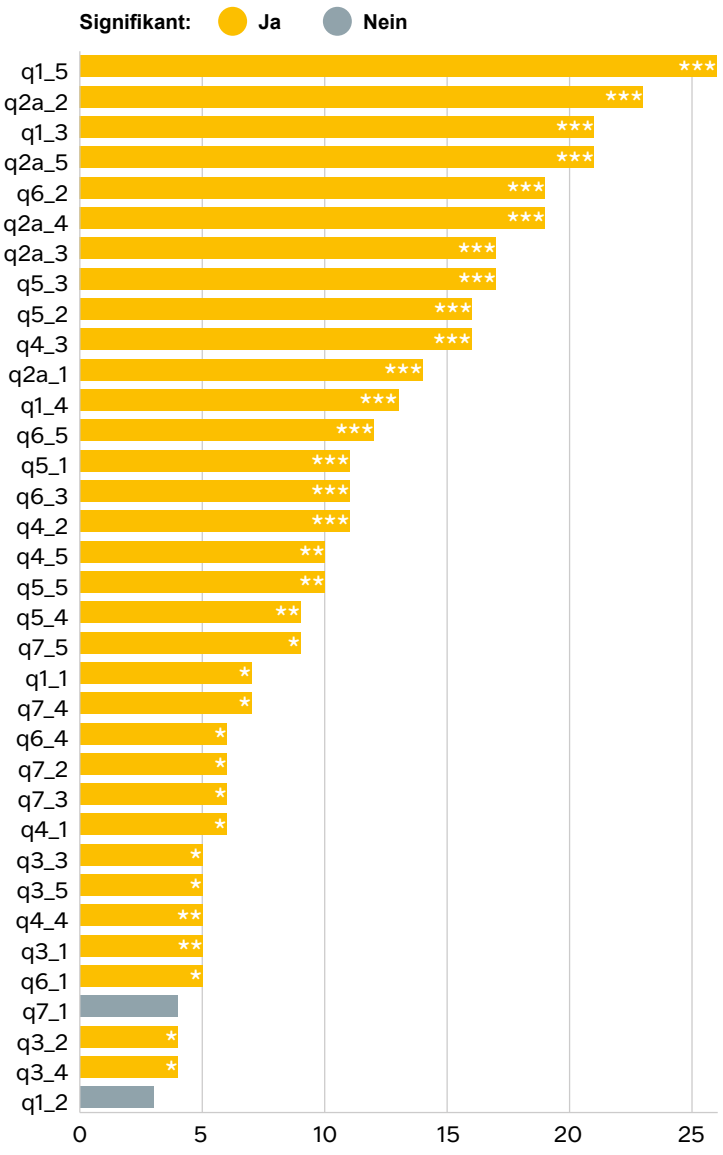
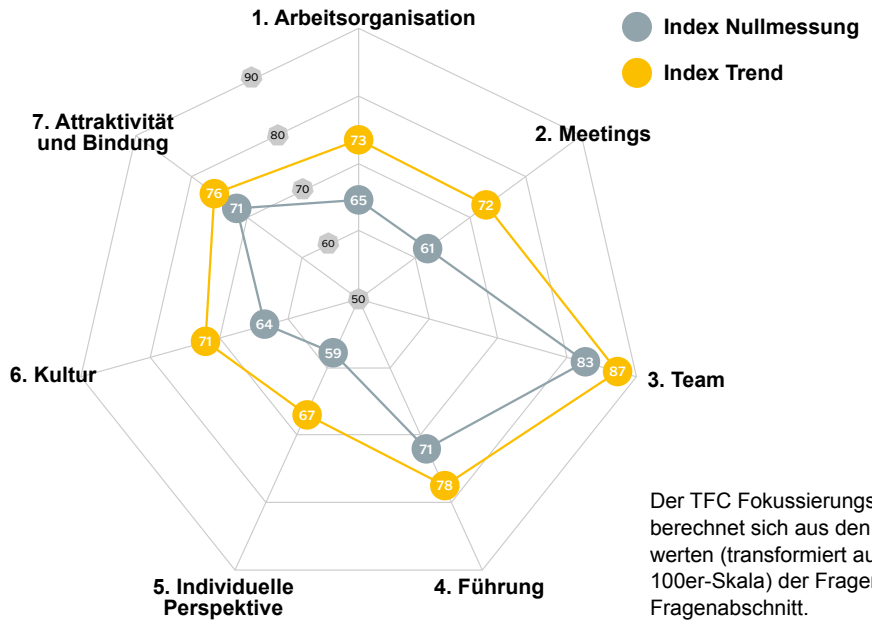


Abbildung 3: Gesamtindex (Radarplot T1–T2)



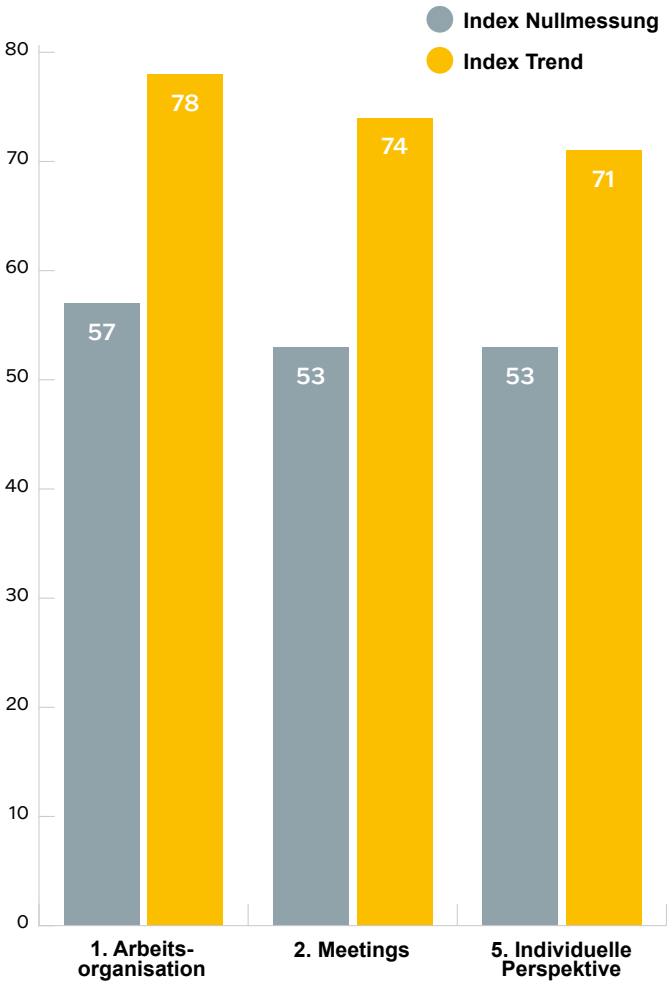
Der TFC Fokussierungs-Index berechnet sich aus den Mittelwerten (transformiert auf eine 100er-Skala) der Fragen pro Fragenabschnitt.

Führungskräftevergleich

Die Auswertung für Führungskräfte ergab, dass diese in nahezu allen Dimensionen stärkere Verbesserungen berichteten als Mitarbeitende. Besonders deutlich waren die Zuwächse in Meetingqualität, Führung und kulturellen Normen.

Abbildung 4 zeigt die Veränderung ausgewählter Dimensionen (Arbeitsorganisation, Meetings, individuelle Perspektive) für die Antworten der Führungskräfte.

Abbildung 4: Veränderung ausgewählter Dimensionen für Führungskräfte



DISKUSSION

Einordnung der korrelativen Befunde

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Einführung fokussierten Arbeitens als organisationale Intervention subjektiv breit positiv erlebt wird. Die konsistenten Verbesserungen über alle Skalen hinweg sowie die statistisch bedeutsamen Zusammenhänge zwischen Struktur, Teamdynamik, Führung und Selbstregulation deuten auf einen integrierten Wahrnehmungseffekt hin, der über isolierte Faktoren hinausgeht. Die korrelativen Analysen bestätigen, dass konzentriertes Arbeiten in Unternehmen nicht nur ein isoliertes Verhalten einzelner Personen darstellt, sondern durch ein Zusammenspiel struktureller, kultureller, psychologischer und individueller Faktoren beeinflusst wird. Die positiven Zusammenhänge zwischen der systemischen Organisation von konzentrierter Arbeit und individuell gezeigtem Abgrenzungsverhalten spiegeln Befunde der Forschung zum strukturellen Empowerment wider, die zeigen, dass klare strukturelle Rahmenbedingungen das seitens der Organisation gewünschte individuelle Verhalten erleichtern (van den Berg, 2021; Boes et al., 2021). Ebenso verdeutlicht der Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Rückmeldungen zu Meetingeffizienz, dass soziale Normen und teambezogene Dynamiken wesentlich dazu beitragen, Störungen und Ineffizienzen offen zu adressieren.

Besonders hervorzuheben ist der starke Zusammenhang zwischen individueller Abgrenzung und Unterbrechungsvermeidung ($r = 0{,}68$). Dieser Befund ist konsistent mit Modellen der Boundary Control und zeigt, dass Selbstregulationsmechanismen eng miteinander verknüpft sind. Zugleich weist die Assoziation zwischen Wertschätzung, beruflichen Perspektiven und Erholungsverhalten darauf hin, dass kulturelle Faktoren nicht nur die Arbeitsmotivation, sondern auch gesundheits- (und damit leistungs-)relevante Verhaltensweisen beeinflussen.

Interpretation der Prä-Post-Veränderungen

Die Prä-Post-Analysen zeigen einen konsistenten positiven Trend über alle Items und Dimensionen hinweg. Dass kein Item und keine Dimension eine negative Veränderung aufweist, deutet auf eine breit wahrgenommene Verbesserung der Arbeitsumgebung hin. Die stärksten Verbesserungen in den Bereichen Meetings, Führung und individuelle Perspektiven sind konsistent mit Forschungsbefunden, die ineffiziente Kommunikation, Überlastung und fehlende Priorisierung als zentrale Belastungsfaktoren identifizieren (Cross et al., 2016; Mark et al., 2008).

Die deutlichen Anstiege in den Meeting-bezogenen Dimensionen legen nahe, dass die Einführung festgelegter organisationsweiter Fokuszeit und fokusförderlichen Maßnahmen nicht nur die verfügbare Zeit für konzentrierte Arbeit erhöht, sondern auch das Bewusstsein für Relevanz, Effizienz und Zweckmäßigkeit von Besprechungen schärft. Die Verbesserungen in der Führung reflektieren die Bedeutung klarer Priorisierung und struktureller Unterstützung, die besonders im Kontext komplexer Wissensarbeit relevant sind.

Bedeutung der Ergebnisse für Führungskräfte

Die Verbesserungen in der Wahrnehmung der Führungskräfte unterstreichen, dass diese Gruppe von Fokuszeiten stärker profitiert. Führungskräfte sind typischerweise intensiver in Abstimmungen, Entscheidungsprozesse und kommunikative Aufgaben eingebunden. Entsprechend sind sie besonders anfällig für Unterbrechungen und Kontextwechsel. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass klar strukturierte organisationsweite Fokussierung eine Entlastung im Führungsalltag bewirkt und die subjektiv wahrgenommene Arbeitsqualität erhöhen kann.

Theoretische Implikationen

Die Befunde der Studie unterstützen die Annahme, dass die Ermöglichung von täglichem konzentriertem Arbeiten in Unternehmen Ergebnis einer mehrdimensionalen Interaktion struktureller, kultureller und individueller Faktoren auf Unternehmensebene ist und zeigt die Bedeutung der theoretischen Modelle zur psychologischen Sicherheit und zur Rolle von Führung als Ermöglichungsfaktor (psychologisches Empowerment) für systemische Integration von Fokuszeit auf. Darüber hinaus ergänzen sie die Ergebnisse der bestehenden Forschung zur Selbstregulation, indem sie die praktische Wirkung struktureller Interventionen betonen.

Praktische Implikationen

Die positiven Prä-Post-Veränderungen legen nahe, dass die systematische Einführung von täglicher Fokuszeit und fokusförderlichen Maßnahmen zum konzentrierten Arbeiten in Organisationen eine wirksame Maßnahme zur Verbesserung des Arbeitsumfelds sein kann. Organisationen können daraus ableiten, dass fokussiertes Arbeiten nicht allein durch individuelle Fähigkeiten erreicht wird, sondern durch die Schaffung klarer Strukturen, expliziter Kommunikationsregeln und einer unterstützenden Team- und Führungskultur. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass besonders Führungskräfte von solchen Interventionen profitieren und daher aktiv in die Gestaltung und Umsetzung eingebunden werden sollten. Durch die systemische Erhöhung der Möglichkeit zum ungestörten Arbeiten entstehen auch wirtschaftlich relevante Implikationen. Jede Arbeitsunterbrechung führt zu einem Zeitverlust von 15 % pro Aufgaben und bei einfachen Aufgaben bis zu 28 % bei komplexen Aufgaben, der im Falle unproduktiver Unterbrechungen zu einem wirtschaftlichen Schaden führt (Starker et al., 2022). Ebenso wird durch eine Verminderung von Arbeitsunterbrechungen das durch Arbeitsunterbrechungen und Multitasking spezifisch entstehende Stresserleben positiv beeinflusst (Mark et al., 2008). Inwieweit sich das im Ergebnis auch faktisch auf die Arbeitsunfähigkeits-Quote auswirkt, müsste in weiteren Untersuchungen ermittelt werden.

Zusammenfassung der Diskussion

Zusammenfassend zeigt die Studie, dass die systemische Integration von Fokuszeiten und fokusförderlichen Arbeitsbedingungen als organisationsweite Intervention mit positiven subjektiven Wahrnehmungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte einhergeht. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass fokussiertes Arbeiten durch einen komplexen Verbund von Faktoren geprägt ist und dass Interventionen auf mehreren Ebenen wirksam sein können. Die Befunde erweitern die wissenschaftliche Diskussion zu Bedingungen erfolgreicher Sachbearbeitungs- und Wissensarbeit und liefern empirische Hinweise darauf, dass strukturierte, organisationsübergreifende Fokussierung einen relevanten Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsqualität leisten kann.

FAZIT

Die Ergebnisse zeigen konsistent, dass die systemische Einführung täglicher Fokuszeiten und fokusförderlicher Maßnahmen zum konzentrierten Arbeiten als organisationale Intervention mit breit positiven subjektiven Wahrnehmungen einhergeht. Strukturelle, kulturelle und individuelle Faktoren des fokussierten Arbeitens stehen statistisch nachweisbar miteinander in Beziehung, und diese Zusammenhänge spiegeln theoretische Modelle der Selbstregulation, der psychologischen Sicherheit, des psychologischen Empowerments, Teamprozessen und Führung wider.

Die Prä-Post-Analysen belegen, dass sich alle untersuchten Dimensionen und Items positiv entwickelten. Kein Bereich zeigte eine Verschlechterung, was auf einen robust wahrgenommenen Gesamteffekt hindeutet. Besonders ausgeprägt sind die Verbesserungen in den Bereichen Meetings, Führung und individuelle Regulationskompetenzen. Führungskräfte berichten von stärkeren positiven Veränderungen als Mitarbeitende, was auf eine besondere Wirksamkeit organisationsweiter Fokussierung in rollenbezogenen Kontexten hinweist.

Insgesamt deutet die Befundlage darauf hin, dass konzentriertes Arbeiten in Unternehmen nicht allein auf individuellem Verhalten basiert. Vielmehr wird es im komplexen Zusammenspiel organisationaler Strukturen, sozialer Dynamiken und individueller Fähigkeiten ermöglicht. Die systemische Einführung von täglichen Fokuszeiten und fokusförderlichen Maßnahmen schafft Rahmenbedingungen, die diese Faktoren gleichzeitig adressieren und dadurch eine Verbesserung der Arbeitsqualität ermöglichen.

Die Studie leistet einen ersten wissenschaftlich fundierten Beitrag zur Erforschung der organisationalen Grundbedingungen für fokussiertes Arbeiten. Sie zeigt, dass solche Maßnahmen potenziell eine relevante Rolle bei der Gestaltung nachhaltiger Sachbearbeitungs- und Wissensarbeit spielen können. Weitere Forschung ist erforderlich, um langfristige Effekte, potenzielle Moderatoren und kausale Mechanismen systematisch zu untersuchen.

LIMITATIONEN

Die Interpretation der Ergebnisse dieser Studie unterliegt mehreren Limitationen, die bei der Einordnung der Befunde berücksichtigt werden müssen. Erstens handelt es sich um ein nicht-experimentelles Prä-Post-Design ohne Kontrollgruppe. Dadurch können beobachtete Veränderungen nicht eindeutig der Intervention zugeschrieben werden; alternative Erklärungen wie externe Ereignisse, organisatorische Veränderungen oder saisonale Effekte können nicht ausgeschlossen werden.

Zweitens beruhen alle Daten auf Selbstberichten, die anfällig für soziale Erwünschtheit, selektive Wahrnehmung und retrospektive Verzerrungen sind. Die positiven Veränderungen könnten teilweise durch Erwartungshaltungen oder erhöhte Aufmerksamkeit für das Thema Fokusarbeit beeinflusst worden sein. Ebenso wurden keine objektiven Leistungs- oder Produktivitätsmaße erhoben, sodass die Analyse ausschließlich subjektive Eindrücke erfasst.
Drittens wurden lediglich kurze Erhebungsintervalle betrachtet, wodurch langfristige Entwicklungen, Habitualisierungseffekte oder mögliche Rückgänge der positiven Wahrnehmungen nicht abbildbar sind.

Schließlich bildet das TFC-Framework zwar zentrale theoretische Dimensionen fokussierter Sachbearbeitungs- und Wissensarbeit ab, kann jedoch nicht alle organisationalen oder individuellen Faktoren erfassen, die in spezifischen Kontexten relevant sein könnten. Weitere Forschung sollte daher zusätzliche Variablen und methodische Designs einbeziehen, um kausale Mechanismen und Moderatoren systematisch zu untersuchen.

LITERATUR

Bailey, B. P., & Konstan, J. A. (2006). On the need for attention-aware systems: Measuring effects of interruption on task performance, error rate, and affective state. Computers in Human Behavior, 22(4), 685–708. https://doi.org/10.1016/j.chb.2005.12.009

Busch, V. (2021). Kopf frei! Wie Sie Klarheit, Konzentration und Kreativität gewinnen. München: Droemer Knaur.

Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative overload. Harvard Business Review, 94(1), 74–79. https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U. (2008). The cost of interrupted work: More speed and stress. In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 107–110. ACM. https://doi.org/10.1145/1357054.1357072

Microsoft. (2025). Work Trend Index 2025 Special Report: Breaking down the infinite workday. https://news.microsoft.com/source/emea/2025/06/neue-microsoft-studie-zeigt-anstieg-der-endlosen-arbeitszeit-40-der-mitarbeitenden-rufen-e-mails-vor-6-uhr-morgens-ab-meetings-am-abend-steigen-um-16-prozent/?lang=at (Zugriff am 27.11.2025)

Newport, C. (2016). Deep Work: Rules for focused success in a distracted world. New York: Grand Central Publishing.

Starker, V., Roos, K., & Graudenz, D. (2022). Kosten von Arbeitsunterbrechungen für deutsche Unternehmen. [Whitepaper]. https://nextworkinnovation.com/studie-arbeits-unterbrechungen/

Starker, V., & Schneider, M. (2020). Endlich wieder konzentriert arbeiten! Wertschöpfung im digitalen Zeitalter wirklich, wirklich neu denken. Das The Focused Company New Workbook für Unternehmen. Buckow, Rossberg Verlag.

Völker, J., & Iser-Potempa, J. (2025). Please leave me alone: Can daily interaction avoidance serve as a self-regulatory strategy? European Journal of Work and Organizational Psychology. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2553526

ANNEX

Annex I: Cronbach's Alpha

	alpha	
q1	**0,710**	
q1_1	0,667	if deleted
q1_2	0,686	if deleted
q1_3	0,639	if deleted
q1_4	0,685	if deleted
q1_5	0,618	if deleted

	alpha	
q2	**0,822**	
q2a_1	0,787	if deleted
q2a_2	0,773	if deleted
q2a_3	0,783	if deleted
q2a_4	0,813	if deleted
q2a_5	0,780	if deleted

	alpha	
q3	**0,816**	
q3_1	0,792	if deleted
q3_2	0,764	if deleted
q3_3	0,772	if deleted
q3_4	0,778	if deleted
q3_5	0,793	if deleted

	alpha	
q4	**0,816**	
q4_1	0,812	if deleted
q4_2	0,805	if deleted
q4_3	0,796	if deleted
q4_4	0,840	if deleted
q4_5	0,842	if deleted

	alpha	
q5	**0,797**	
q5_1	0,771	if deleted
q5_2	0,753	if deleted
q5_3	0,730	if deleted
q5_4	0,773	if deleted
q5_5	0,764	if deleted

	alpha	
q6	**0,806**	
q6_1	0,797	if deleted
q6_2	0,781	if deleted
q6_3	0,746	if deleted
q6_4	0,765	if deleted
q6_5	0,749	if deleted

	alpha	
q7	**0,886**	
q7_1	0,844	if deleted
q7_2	0,888	if deleted
q7_3	0,871	if deleted
q7_4	0,843	if deleted
q7_5	0,857	if deleted

ANNEX II: HYPOTHESEN INKL. PEARSON-KORRELATION R UND P-VALUE (SIGNIFIKANZ)

Nr.	Hypothese	r-Wert	p-value
H1	Zwischen konzentriertem Arbeiten der Führungskraft (q4_5) und individueller Abgrenzung (q5_3) besteht ein statistischer Zusammenhang.	0,297	.000
H2	Die Organisation konzentrierter Arbeit (q1_5) steht in einem Zusammenhang mit dem schlechten Gewissen bei Nichterreichbarkeit (q6_2).	0,414	.000
H3	Psychologische Sicherheit (Items q3_1, q3_3, q3_4, q6_1, q7_3) steht im Zusammenhang mit individueller Abgrenzung (q5_3).		
	q3_1	0,186	.000
	q3_3	0,227	.000
	q3_4	0,162	.000
	q6_1	0,221	.000
	q7_3	0,244	.000
H4	Die Organisation konzentrierter Arbeit (q1_5) steht in einem Zusammenhang mit Weiterempfehlungsbereitschaft (q7_4).	0,273	.000
H5	Die Organisation konzentrierter Arbeit (q1_5) steht in einem Zusammenhang mit individueller Abgrenzung (q5_3).	0,464	.000
H6	Wertschätzung (q7_3) steht im Zusammenhang mit beruflichen Perspektiven (q6_4).	0,513	.000
H7	Berufliche Perspektiven (q6_4) stehen im Zusammenhang mit Erholung (q5_5).	0,288	.000
H8	Wertschätzung (q7_3) steht im Zusammenhang mit Erholung (q5_5).	0,303	.000
H9	Psychologische Sicherheit steht im Zusammenhang mit Meeting-Feedback (q2a_3).		
	q3_1	0,152	.000
	q3_3	0,313	.000
	q3_4	0,179	.000
	q6_1	0,229	.000
	q7_3	0,223	.000
H10	Individuelle Abgrenzung (q5_3) steht im Zusammenhang mit Unterbrechungsvermeidung (q5_2).	0,683	.000
H11	Individuelle Abgrenzung (q5_3) steht im Zusammenhang mit Meeting-Feedback (q2a_3).	0,291	.000

ANNEX III: TRENDVERÄNDERUNGEN MIT P-VALUE (HYPOTHESE: UNTERSCHIED ZWISCHEN NULL- UND TRENDMESSUNG IST 0)

FR_ID	Trend	p-value
q1_1	7%	.025
q1_2	3%	.138
q1_3	21%	.000
q1_4	13%	.000
q1_5	26%	.000
q2a_1	14%	.000
q2a_2	23%	.000
q2a_3	17%	.000
q2a_4	19%	.000
q2a_5	21%	.000
q3_1	6%	.001
q3_2	5%	.008
q3_3	6%	.008
q3_4	5%	.041
q3_5	6%	.025
q4_1	7%	.022
q4_2	11%	.000
q4_3	17%	.000
q4_4	7%	.006
q4_5	12%	.000
q5_1	12%	.000
q5_2	17%	.000
q5_3	17%	.000
q5_4	11%	.001
q5_5	10%	.003
q6_1	6%	.035
q6_2	19%	.000
q6_3	11%	.000
q6_4	7%	.036
q6_5	13%	.000
q7_1	5%	.051
q7_2	8%	.010
q7_3	7%	.035
q7_4	8%	.016
q7_5	10%	.001