Whitepaper zur Studie

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 der diesem Whitepaper zugrunde liegenden Studie Konzentriertes Arbeiten als Aufgabe der Organisation? Eine Prä-Post-Studie zur Implementierung von Fokuszeit in deutschen Unternehmen
Prof. Dr. Pia Popal, Lehrgebiet Sozial-ökologische Transformation und Strategische Kommunikation an der Hochschule München University of Applied Sciences

INHALTSVERZEICHNIS

Executive Summary 3
Einleitung 4
1. Studienfokus und zentrale Ergebnisse 5
2. Zum Modell und zum Implementierungsprozess 9
Empfehlungen 11
Quellen 12

Copyright

NWI Next Work Innovation UG (haftungsbeschränkt). Alle Rechte vorbehalten.

Wir freuen uns über die Verwendung der Ergebnisse und Darstellungen der diesem Whitepaper zugrunde liegenden Studie und ihrer Anhänge in Veröffentlichungen, Präsentationen, Berichten etc. unter folgender Quellenangabe:

Starker, V.; Roos, K.; Scharfenberg, V.; Busch, V. (2025): Konzentriertes Arbeiten als Aufgabe der Organisation? Eine Prä-Post-Studie zur Implementierung von Fokuszeit in deutschen Unternehmen

Ein Widerruf ist jederzeit möglich.

EXECUTIVE SUMMARY

Führungskräfte und Mitarbeitende kommen kaum mehr zu ihrer eigentlichen wertschöpfenden Arbeit, weil diese durch zu viele Informationen, Online-Meetings und andere Arbeitsunterbrechungen gestört wird. 31.000 Arbeitnehmende weltweit wurden dazu im Work Trend Index von Microsoft befragt, und fast 70 % von ihnen gaben an, sie hätten nicht genügend Zeit, um sich ungestört auf ihre eigentliche Arbeit konzentrieren zu können.[1] Das hat nicht nur negative Auswirkungen auf die Produktivität, sondern auch auf das Selbstwirksamkeitserleben, und die Zahlen beim Thema stressbedingte Arbeitsunfähigkeit steigen stark an. Denn die negativen Folgen von Multitasking und Arbeitsfragmentierung auf das Stresserleben sind evident und ausreichend belegt. Wurden vor Corona rund 74 Tage stressbedingter Krankschreibungen erfasst, musste mit 112 Fehltagen in 2024 ein weiterer Anstieg um rund 51 % verzeichnet werden.[2]

Die Studie **Konzentriertes Arbeiten als Aufgabe der Organisation? Eine Prä-Post-Studie zur Implementierung von Fokuszeit in deutschen Unternehmen**, die diesem Whitepaper zugrunde liegt, untersuchte die systemische Integration von täglicher Fokuszeit und fokusförderlichen Maßnahmen in die Wertschöpfung von sechs deutschen Unternehmen aus sechs Branchen.

Im Zuge des Wissenschaftstransfers lassen sich die Ergebnisse wie folgt zusammenfassen:

Gesamttrend: Alle Organisationen entwickeln sich nach der systemischen Einführung von täglicher Fokuszeit und weiteren fokusförderlichen Maßnahmen signifikant positiv.

1. **Fokus, Struktur und Meetingkultur:** Weniger und kürzere Meetings, eine verbesserte Arbeitsstruktur und Raum für fokussiertes Arbeiten – Produktivitätsgrundlagen verbessern sich deutlich.

2. **Teamkultur:** Die für konzentriertes Arbeiten erforderliche Abgrenzung hat keine negativen Effekte auf Beziehungsebene – vielmehr nehmen der individuelle Mut, selbstbestimmt zu arbeiten, und Zusammenarbeitsqualität zu.

3. **Führung:** Vorbildfunktion, Vertrauen und klare Unterstützung seitens der Führungskräfte korreliert mit Fokus und konzentriertem Arbeiten auf Mitarbeitendenebene, und auch für Führungskräfte selbst entsteht mehr Raum für konzentriertes Arbeiten.

4. **Individuelle Ebene:** Die kollektive soziale Erlaubnis zum fokussierten Arbeiten wirkt auch individuell – die Selbstführung nimmt zu.

5. **Kulturelle Wirkung:** Der Paradigmenwechsel von „Beschäftigt sein“ zu „Leistung durch Fokussierung“ steht im Zusammenhang mit einem geringeren psychologischen Druck, ständig erreichbar sein zu müssen.

6. **Psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment:** Im gemeinsamen Prozess erhöhen sich die Werte von psychologischer Sicherheit und psychologischem Empowerment, was wiederum im Zusammenhang steht mit steigenden Werten bei Motivation und Bindung.

7. **Führung profitiert:** In den Ergebnissen zeigt sich, dass eine fokusorientierte Gestaltung der Arbeit mit einem **deutlich positiveren Erleben des Führungsalltags** verbunden ist.

8. **Bindung als Folgeeffekt:** Die Weiterempfehlungsquote für das eigene Unternehmen steigt – gegen den allgemeinen Trend der sinkenden emotionalen Bindung.

EINLEITUNG

Die digitale Tagebuch-Studie „Kosten von Arbeitsunterbrechungen für deutsche Unternehmen“[3] ermittelte 2022 in 25 Unternehmen aus 12 Branchen, dass Mitarbeitende und Führungskräfte alle 4 Minuten in ihrer Arbeit unterbrochen werden und 35 % ihrer Meeting-Zeit für unnötige Besprechungen aufgewendet werden. Der daraus resultierende wirtschaftliche Schaden beläuft sich auf 114 Mrd. Euro jährlich für die deutsche Wirtschaft. In 2025 zeigen die Daten des Microsoft Work Trend Index eine weitere Verschärfung. Das Studienteam ermittelte eine durchschnittliche Unterbrechungsquote von 2 Minuten.

Darüber hinaus führt ein stark fragmentierter Arbeitsalltag zu einem höheren Stresserleben in Unternehmen, und zwar unabhängig davon, wie positiv die Führung erlebt wird und wie hoch die Identifikation mit dem eigenen Team ist.[4]

> ***– Bei 275 Unterbrechungen pro Tag sinkt nicht nur die Produktivität drastisch. Auch das Wohlbefinden leidet und das Stresserleben steigt messbar. –***

Auch aus der Makroperspektive zeigt sich, dass die zunehmende Digitalisierung nicht mit entsprechenden Produktivitätssprüngen einhergeht. Von 2011 bis 2021 stieg die Produktivität jedes Erwerbstätigen in Deutschland nur noch um durchschnittlich 0,2 % im Jahr. Dieser Wert lag einmal bei 5 %. 2024 lag der Index der Arbeitsproduktivität pro Erwerbstätigen bei 102,03 Punkten und sank somit im Vergleich zum Vorjahr um 0,4 %.[5] Schon der US-Makroökonom und Nobelpreisträger Robert Solow hat sich mit der weltweit stetig sinkenden Produktivität bei gleichzeitiger Digitalisierung auseinandergesetzt und dafür den Begriff des Produktivitätsparadoxons etabliert: Offensichtlich lösen digitale Tools nicht per se Produktivitätssprünge aus und führen teilweise sogar zu einer rückläufigen Produktivität.[6]

> ***– Wir haben es mit komplexen Fragestellungen sozialer Arbeitsdynamiken im digitalen Zeitalter zu tun. „Fünf Hacks zur besseren Produktivität“ trivialisieren diese Herausforderung und müssen dementsprechend scheitern.*** *– Vera Starker*

In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen versucht, mit einzelnen Maßnahmen wie Meeting- oder Kommunikationsregeln und -methoden, Einführung neuer Tools, Anpassung der Raumsituation sowie der Erlaubnis, Fokuszeit zu nehmen, das Problem der sinkenden Produktivität durch Meetings, Kommunikations-Overflow und ansteigendes Stresserleben zu lösen – allerdings ohne nachhaltigen Erfolg.

Die Studie geht der Frage nach, welche psychologischen und produktivitätsbezogenen Effekte die Einführung des Modells in sechs Anwenderunternehmen hatte.

1. STUDIENFOKUS UND ZENTRALE ERGEBNISSE

In 6 Unternehmen aus 6 Branchen wurden über ein systemisches Framework-Modell (siehe 2.) über im Schnitt 12 Monate hinweg tägliches konzentriertes Arbeiten und weitere, von den Führungskräften und Mitarbeitenden selbstständig mit Unterstützung des Frameworks entwickelte Maßnahmen eingeführt und die eingetretenen Wirkungen anhand zweier Messzeitpunkte wissenschaftlich evaluiert. Es zeigt sich: Die Organisationen konnten sich nachweislich weiterentwickeln – über alle zentralen Transformationsbereiche hinweg.

> – ***Wir sehen nicht nur deutliche Primär-, sondern auch wichtige Sekundärnutzen von fokusförderlichen Maßnahmen in Handlungsfeldern, die Organisationen aktuell sehr beschäftigen.*** – *Dr. Katharina Roos*

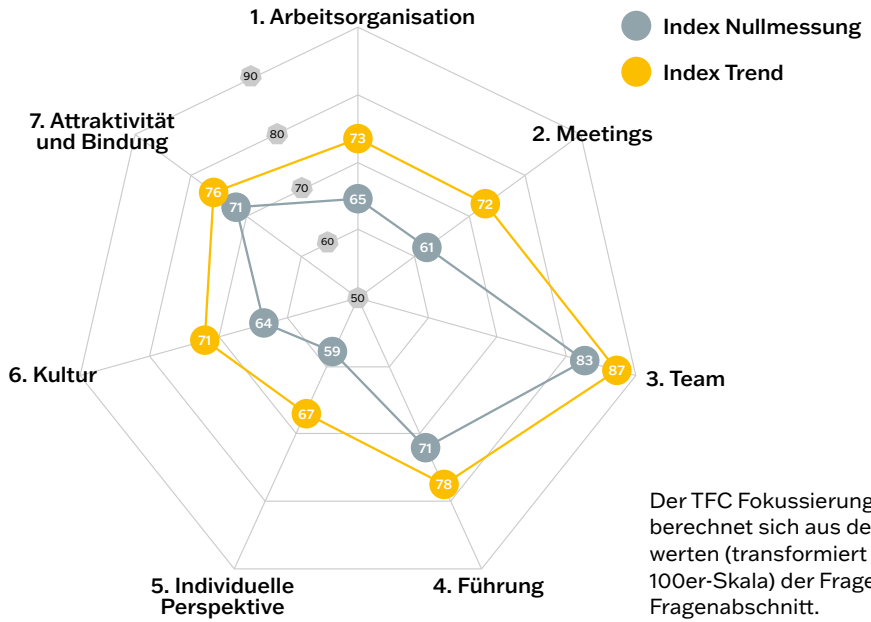
1.1. Gesamttrend: Organisationen entwickeln sich nach Einführung des Modells signifikant positiv

Alle gemessenen Indizes zeigen eine signifikant positive Entwicklung. Die Mitarbeitenden und Führungskräfte erleben ihre Arbeitsumgebung im Prä-Post-Vergleich als verbessert – in Struktur, Kultur und Zusammenarbeit. Der Trend ist konsistent positiv.

1.2. Fokus, Struktur und Meeting-Kultur: Produktivität wird ermöglicht

Die größten Fortschritte zeigen sich bei Meetings, Arbeitsorganisation und Führung. Meetings werden klarer strukturiert, effizienter moderiert und vorbereitet und von den Teilnehmenden aktiv mitverantwortet. Feedback zur

Abb. 1: Gesamtindex (Radarplot T1–T2)



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

Meeting-Qualität wird häufiger gegeben – ein Zeichen für im Prozess gestiegene psychologische Sicherheit und Eigenverantwortung.

> – ***Kaum ein Unternehmen hat sich noch nicht am Meeting-Problem verhoben. Es wird klar, dass es Symptom eines unfokussierten Unternehmens ist und daher nicht als singuläres Problem gelöst werden kann.*** – *Vera Starker*

In der Arbeitsorganisation gelingt es den Teams messbar besser, konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen: Unterbrechungen werden reduziert, Erholungszeiten bewusster eingeplant. Die Arbeitsbelastung sinkt bei gleicher Aufgabendichte, während der Handlungsspielraum wächst – ein zentraler Hebel für Produktivität und psychisches Empowerment sowie die Gesundheit der Beteiligten.

1.3. Teamkultur: Mut und Zusammenarbeit entwickeln sich positiv

Die hohe Teamidentifikation bleibt erhalten, zentrale Aspekte wie gegenseitige Unterstützung und das Ansprechen schwieriger Themen nehmen zu. Das zeigt, dass die Integration von Fokuszeit nicht zu mehr Rückzug führt, sondern tatsächlich Dialogfähigkeit und Vertrauen im Team fördern kann. Dieses in den Anwenderunternehmen erzielte Ergebnis steht vordergründig im Kontrast zu den Ergebnissen einer jüngst erschienenen Studie, laut der Fokuszeiten, die aus individueller Abgrenzung bzw. aktiver Kontaktvermeidung resultieren, mit sozialem Rückzug vergleichbar sind und sich in der Folge eintretende Gefühle von Einsamkeit negativ auf die Konzentration auswirken.[7] Wenn aber Management und Führungskräfte für das gesamte Unternehmen eine Kultur der Fokussierung etablieren, wird es für alle sozial erwünscht und erwartet, sich zu konzentrieren und dafür einen ruhigen Ort zu wählen. Diese kollektive Vereinbarung stärkt das soziale Miteinander.

1.4. Führung: Vorbildfunktion, Vertrauen und klare Unterstützung

Führungskräfte sind selektiver erreichbar – nicht, weil sie sich zurückziehen, sondern weil sie ihren Teams und sich selbst Raum für konzentriertes Arbeiten geben und sich selbst auch an die vereinbarten Regeln halten. Die Politik der offenen Tür führt im Informations-Overflow nämlich dazu, dass Führungskräfte kaum mehr Zeit haben, selbst konzentriert zu arbeiten, zumal sie oft viel Zeit in Meetings verbringen. Die Einführung von bestimmten Sprechzeiten, wie es in den Anwenderunternehmen während der Einführungsprozesse empfohlen wurde, ermöglicht sowohl eine zielgerichtete Ansprache als auch fokussiertes Arbeiten und wird gleichzeitig auf der Beziehungsebene nicht negativ interpretiert. Vielmehr gilt nun die geschlossene Tür als Zeichen für Fokus und Konzentration.

Führungskräfte übertragen Verantwortung aktiv ans Team und werden als unterstützend für fokussiertes Arbeiten erlebt. Diese Daten stehen dem aktuell gemessenen Trend – mehr Kontrolle und direktiver Durchgriff seitens der Führungskräfte (siehe u. a. die Studie „In ungewissen Zeiten: Zuversicht und die veränderte Rolle von Führung im Unternehmenskontext“[8]) – diametral entgegen. Damit hat der Prozess der Einführung von fokussiertem Arbeiten einen weiteren mittelbaren positiven Effekt, denn die negativen Effekte autoritärer Führung sowie die positiven Effekte von auf Empowerment zielender Führung, wie sie hier durch die Einführung des Modells gestärkt wird, sind belegt.[9]

> ***– Der Paradigmenwechsel in der Führung ist elementar. Wer „In der Pause durcharbeiten, ständige Erreichbarkeit und permanente Präsenz in Meetings“ noch wertschätzt, senkt das Leistungsniveau durch sein Führungsverhalten stark ab. Gehirngerechte Arbeit braucht ein neues Führungsverständnis.*** *– Vera Starker*

1.5. Individuelle Ebene: Selbstführung nimmt zu

Mitarbeitende können sich besser für fokussiertes und konzentriertes Arbeiten zurückziehen, Erholungszeiten sinnvoll in ihre Arbeit integrieren und auch selbst verursachte Unterbrechungen vermeiden. Dies zeigt eine gestärkte Selbstwirksamkeit – ein Schlüsselfaktor in krisenhaften Zeiten. Der hohe Stellenwert digitalfreier Pausen für Produktivität und Leistungsfähigkeit, der im Wissensaufbauteil des Prozesses vermittelt wird, setzt Erholungszeiten als für die Unternehmensproduktivität förderlichen Faktor in einen neuen Rahmen. Das wiederum erleichtert es den Beteiligten auch auf sozialer Ebene, richtige Pausen zu nehmen.

1.6. Kulturelle Wirkung: Die ständige Erreichbarkeit verliert ihren psychologischen Druck

Eine der prägnantesten kulturellen Veränderungen: Mitarbeitende haben ein weniger schlechtes Gewissen, wenn sie nicht permanent erreichbar sind. Das zeigt eine nachhaltige Verschiebung hin zu einer gesundheitsförderlichen und realistischeren Erwartungshaltung. Die negativen Auswirkungen eines hohen Erwartungsdrucks auf das Stresserleben und die Produktivität sind belegt[10], und daher ist eine Absenkung dieses Erwartungsdrucks produktivitätsfördernd.

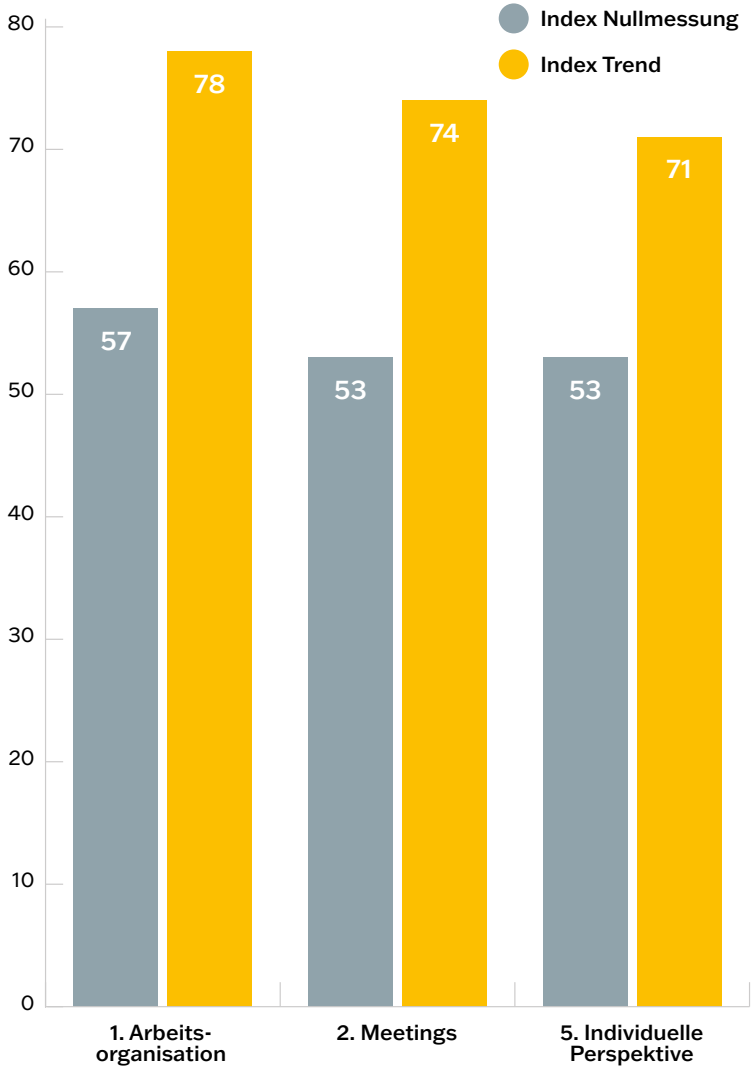
1.7. Psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment

Psychologische Konstrukte werden durch den gemeinsamen Prozess gestärkt. Die Werte von Sicherheit und Empowerment steigen an, was für Veränderungsprozesse – gleich welcher Art – per se eine wichtige Basis bietet. Dieser Effekt wirkt insofern über das Thema Fokus und konzentriertes Arbeiten hinaus.

1.8. Unterschied zwischen den Ebenen

Führung profitiert: Die fokusorientierte Gestaltung der Arbeit hat einen messbaren Effekt auf den Führungsalltag. In nahezu allen Dimensionen sind die Sprünge bei Führungskräften noch ausgeprägter als bei den Mitarbeitenden. Die fokusorientierte Gestaltung von Arbeit scheint in der Führungsrolle, die besonders von Meetings, Hektik und Ad-hoc-Prozessen geprägt ist, den größten Effekt zu haben.

Abb. 2: Veränderung ausgewählter Dimensionen für Führungskräfte



1.9. Folgeeffekt: Empfehlungen nehmen zu – entgegen dem Trend

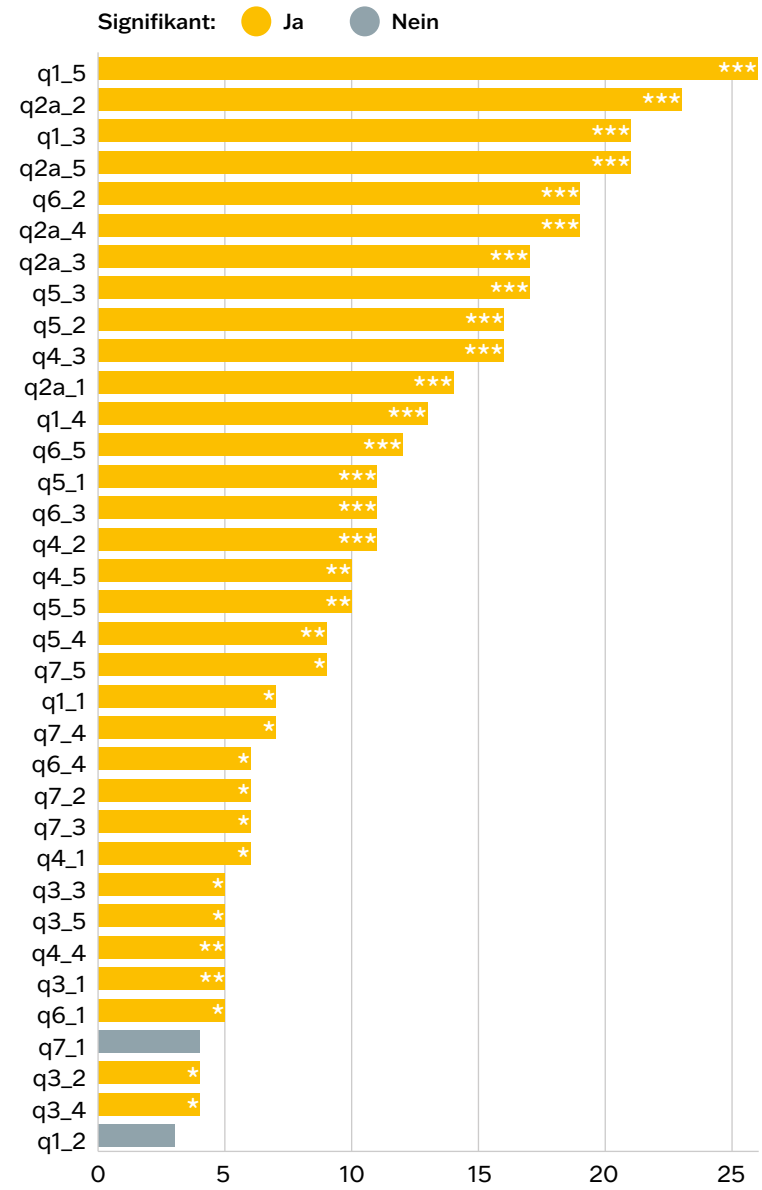
In einer Zeit, in der die Werte von Bindung und Vertrauen in vielen Organisationen sinken – laut dem Gallup Engagement Index 2024 befindet sich das emotionale Commitment auf dem schlechtesten Stand seit 2012 –, zeigt sich in den Anwenderunternehmen ein gegenläufiger Effekt. Die Weiterempfehlungsbereitschaft für das eigene Unternehmen steigt.

Fazit

Die systemische Integration von Fokuszeit und fokusförderlichen Maßnahmen, die durch die Unternehmen anhand des TFC-Modells entwickelt werden, zeigen nachweislich positive Wirkung. Der Prozess zur Entwicklung und Implementierung von Fokuszeit und fokusförderlichen Maßnahmen schafft die Voraussetzungen dafür, arbeitsorganisatorische Produktivitätsgrundlagen zu verbessern, eine gesunde Teamkultur, eine wirksame Führung und eine Arbeitsumgebung zu entwickeln, in der Leistung und Wirksamkeit im Mittelpunkt stehen. Neben den primär angestrebten Effekten – wie beispielsweise einer wirksameren Arbeitsorganisation –, zeigen sich auch wertvolle Sekundäreffekte, wie zum Beispiel eine steigende Weiterempfehlungsbereitschaft in Bezug auf das eigene Unternehmen.

In einer Phase, in der viele Firmen ihre Produktivität und ihren Zusammenhalt verlieren, bietet eine systemisch unternehmensweit eingeführte tägliche Fokuszeit eine evidenzbasierte Möglichkeit für Vorstände und Geschäftsführungen, die Wertschöpfung des eigenen Unternehmens an das digitale Zeitalter anzupassen.

Abb. 3: Veränderung der Zustimmung (Ja) in Prozentpunkten



2. ZUM MODELL UND ZUM IMPLEMENTIERUNGSPROZESS

Die systemische Integration von Fokus und konzentriertem Arbeiten erfolgte in den sechs Anwenderunternehmen mittels des Framework-Modells „The Focused-Company“ (TFC). Es ist das erste wissenschaftsbasierte Modell, mit dem Unternehmen systematisch konzentriertes Arbeiten in die Wertschöpfung integrieren können, um den wissenschaftlich vielfach belegten negativen Effekten des Arbeitens im Informationsoverflow gesamtsystemisch zu begegnen. Es basiert auf neuroergonomischen Prinzipien und ist in jeder seiner fünf Dimensionen studienbasiert aufgebaut.

– Gelingender Fokus und konzentriertes Arbeiten brauchen strukturelles Empowerment, um nachhaltig im Arbeitsalltag verankert zu werden. Mindset-Arbeit allein reicht nicht. –

Die im Modell gebildeten Handlungsdimensionen zahlen auf organisationales, strukturelles und psychologisches Empowerment ein. Der Prozess startet mit einem Wissensaufbau für sämtliche Organisationsmitglieder zu den Folgen von Arbeitsunterbrechungen, Multitasking, Stresserleben und den dahinterliegenden sozialdynamischen und individuellen Dynamiken sowie den positiven Folgen von täglichem konzentrierten Arbeiten sowohl für Individuen als auch für das gesamte Arbeitssystem.

Die Implementierung führt in einem kompakten, zeitlich dichten Prozess dazu, dass die Organisationsmitglieder – geleitet durch die Dimensionen des Modells – in cross-hierarchisch besetzten Teams in drei Sprints ihre eigenen wertschöpfungsspezifischen Lösungen entwickeln. Die zeitliche Dichte des Prozesses und die schnelle Veränderung bzw. Integration angepasster Verhaltensroutinen gehören zu den Faktoren mit dem höchsten Wirkungsgrad in Transformationen, wie die Metaanalyse aus 147 Metaanalysen von Albarracín et al. (2024)[11] aufzeigen konnte. Nachfolgend legen wir dar, welche Faktoren der Metaanalyse im Prozess zur Integration täglichen konzentrierten Arbeitens angewendet werden, um den Erfolg der Transformation zu erhöhen.

Die wirkungsvollste Maßnahme zur Verhaltensänderung ist laut Analyse der gezielte Abbau von Zugangsbarrieren. Die Konsolidierung der Technik und die Implementierung von Zugangserleichterungen gehören zu den wenigen Interventionen mit starker Wirkung in Transformationen. Wenn gewünschtes Verhalten leichter möglich gemacht wird – so die Erkenntnis – dann steigen die Chancen auf Verhaltensänderung. Viele technologische Barrieren wurden im Rahmen der Prozesse zur Integration von fokussiertem Verhalten in den Anwenderunternehmen abgebaut, Technikkanäle konsolidiert und die Nutzung eines Ablagesysteme über Konsolidierung vereinfacht.

– Der schnelle Aufbau neuer Verhaltensroutinen ist ein Schlüsselfaktor für die Implementierung von Fokuszeit und fokusförderlichen Maßnahmen. –

An zweiter Stelle der Metaanalyse werden Maßnahmen genannt, die auf die Entstehung oder Veränderung von Gewohnheiten abzielen. Gezielte Trainings, Routinen oder die Umgestaltung der Umgebung können zu dauerhaften Veränderungen führen, da Gewohnheiten schnell durch neue Routinen ersetzt werden. Die Effekte sind mittelstark, aber stabil und nachhaltig. Das ist der Kern der Prozesse zur Integration von konzentriertem Arbeiten: Verhaltensanpassungen, im Kollektiv vereinbart und über soziale Dichte und soziale Kontrolle qua Feedback gestützt, werden über die zeitliche Dichte schnell zu einer neuen täglichen Routine entwickelt.

Ebenfalls mittelstarke Effekte zeigen Interventionen, die auf soziale Unterstützung setzen.

Wenn Menschen spüren, dass sie mit einem bestimmten Verhalten nicht allein sind – und womöglich soziale Anerkennung oder emotionale Unterstützung erhalten –, erhöht sich ihre Bereitschaft zum Mitmachen. Auch dieser Punkt wird im Prozess adressiert. Nahezu alle Organisationsmitglieder haben – das zeigten die Ergebnisse der Nullmessung in den Anwenderunternehmen – unabhängig von ihrer Hierarchieebene mit den gleichen Herausforderungen zu kämpfen: mit dem (gefühlt) hohen Druck, ständig erreichbar sein zu müssen, kaum Zeit für ungestörtes Arbeiten und der Notwendigkeit, Großteil ihrer Zeit in Meetings zu verbringen. Das wird im Rahmen des Prozesses als etwas Gemeinsames erlebt.

Ebenso nachweislich wirksam sind Strategien, die verhaltensbezogene Einstellungen beeinflussen – also keine allgemeinen Werte, sondern gezielte Bewertungen eines konkreten Verhaltens. Im Prozess zur Integration von konzentriertem Arbeiten wird fokussiertes und konzentriertes Arbeiten als wertvoll für die Qualität der Arbeit, aber auch für die Leistung von Teams und nicht zuletzt die Leistung des ganzen Unternehmens bewertet. Leistung erhält damit wieder ein positives Framing, da sie mit Selbstwirksamkeitserleben assoziiert wird.

Vor dem Start der Prozesse wurde im Rahmen einer Ist-Stand-Erhebung (Nullmessung) der Stand pro Dimension ermittelt. In der Wirkungsanalyse wurde die Veränderung der jeweiligen Dimension gemessen. In der Langzeitperspektive wird über eine Integrationsanalyse die nachhaltige Integration von fokussiertem Arbeiten in die Wertschöpfungsprozesse gemessen.

– Die Messung des Nullpunktes zu Beginn des Prozesses zeigt nicht nur die Startposition des Unternehmens in den relevanten Dimensionen, sondern ermöglicht es auch im Rahmen der Wirkungsmessung den Fortschritt abzubilden und nachzubessern, wo noch keine ausreichende Wirkung erzielt wurde. –

Der Prozess zur Implementierung von Fokus und konzentriertem Arbeiten anhand des Modells umfasst folgende vier Phasen:

Phase 1: Nullmessung

Phase 2: Erarbeitung der Maßnahmen zur Integration von Fokus und konzentriertem Arbeiten durch die Organisation

Phase 3: Umsetzung der Maßnahmen, Umsetzungscontrolling und Wirkungsanalyse korrelativ

Phase 4: Anpassung der Maßnahmen je nach gemessenem Wirkungsgrad und Integration in die tägliche Wertschöpfung bzw. Umstellung der Wertschöpfung mit anschließender zeitlich versetzter Integrationsanalyse

EMPFEHLUNGEN

– Die Umstellung der Wertschöpfung auf gehirngerechtes Arbeiten ist kein Projekt, sondern eine strategische Unternehmensentscheidung. Fokussierte Unternehmen sind High-Performance-Organisationen, in denen Fokus und Leistung wichtiger sind als ständige Erreichbarkeit und häufige Meetingpräsenz. –

Aus den Erfahrungen mit bisherigen Prozessen, die nur Teilmodule als Maßnahmen eingeführt haben, sowie im Nachgang geführten Interviews in diversen Unternehmen lässt sich ableiten, dass der Angang nur über einzelne Maßnahmen wie z. B. neue Meeting- oder Kommunikationsregeln oder eine allgemeine Ansage, dass Fokuszeit erlaubt ist, nicht die angestrebten Ziele erreicht – also die systemische Integration von täglichem konzentrierten Arbeiten, die Reduktion und Fokussierung von Meetings, die Reduzierung von Arbeitsunterbrechungen und die Steigerung der Produktivität oder die Verminderung von Stress.

Eine gesamtsystemische Perspektive ermöglicht hingegen die Umstellung der Arbeit an sich und geht über einzelne Projekte und Maßnahmen deutlich hinaus. Das zeigen die Ergebnisse dieser Studie. Bevor einzelne Maßnahmen umgesetzt werden, sollte eine Nullmessung als Standortbestimmung durchgeführt werden. Dies kann wahlweise in der kleinen Variante, dem TFC-Index, geschehen, also mit wenigen Fragen an die Belegschaft, die einen ersten Überblick geben, wie der allgemeine Stand zum Thema Fokus und konzentriertes Arbeiten im Unternehmen ist, oder in der ausführlichen Variante der Nullmessung, die einen sehr differenzierten wissenschaftsbasierten Blick auf den Stand in den einzelnen Dimensionen bietet.

Ansprechpartner

Die Studien des Berliner Think Tanks Next Work Innovation Garage folgen wissenschaftlichen Standards und legen ihren Schwerpunkt auf die Anwenderorientierung. Wir verbinden wissenschaftliche Methodik mit praxisnaher Unternehmensforschung. Unsere Studien folgen klaren Standards: transparente Datenerhebung, fachlich-methodische Analysen und belastbare Schlussfolgerungen. Eine Überprüfung erfolgt jeweils über einen wissenschaftlichen Beirat mit universitärer Anbindung.

Vera Starker
NWI Next Work Innovation UG (haftungsbeschränkt)
Taufsteinweg 3
13158 Berlin
vera@nextworkinnovation.com
www.nextworkinnovation.com

Dr. Katharina Roos
Netzwert Partner GmbH
Winterthurer Str. 1
81476 München
katharina.roos@netzwertpartner.de
www.netzwertpartner.de

Ansprechpartner für eine TFC-Standortanalyse

Dr. Katharina Roos
Netzwert Partner GmbH

QUELLEN

1 https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/will-ai-fix-work.
2 https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/hannover_weser-leinegebiet/Krank-wegen-Dauerstress-Fehltage-erreichen-2024-neuen-Hoechststand,dauerstress100.html
3 https://www.nextworkinnovation.com/studie-arbeitsunterbrechungen
4 Ebd.
5 https://de.statista.com/statistik/daten/studie/974199/umfrage/produktivitaet-je-erwerbstaetigenstunde-in-deutschland/
6 https://de.statista.com/infografik/33692/reales-bip-je-erwerbstaetigem-und-je-erwerbstaetigenstunde-in-deutschland/
7 Jette Völker & Julia Iser-Potempa (28 Aug 2025): Please leave me alone: can daily interaction avoidance serve as a self-regulatory strategy?, European Journal of Work and Organizational Psychology, DOI: 10.1080/1359432X.2025.2553526
8 https://nextworkinnovation.com/studie-zuversicht-unternehmen-krise/
9 https://www.zukunft-personal.com/media/filer_public/de/33/de332219-7071-4841-aeea-468f6ae4579e/pm0925_gesamtausgabe.pdf
10 Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit; https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd76
11 Albarracín et al. (2024): Determinants of behaviour and their efficacy as targets of behavioural change interventions, Nature Reviews Psychology