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
Anhang Studie	13

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*

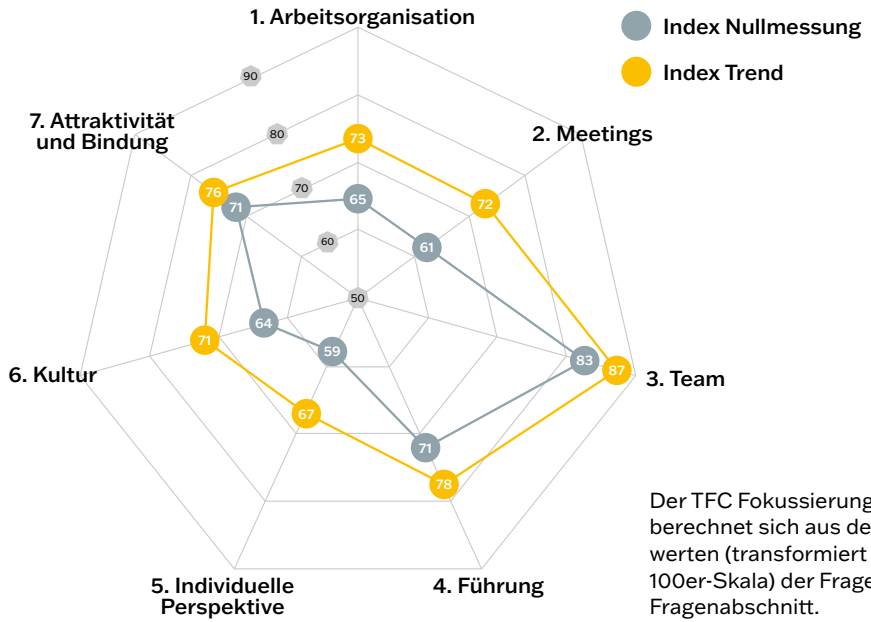
1.1. Gesamttrend: Organisationen entwickeln sich nach Einführung des Modells signifikant positiv

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.

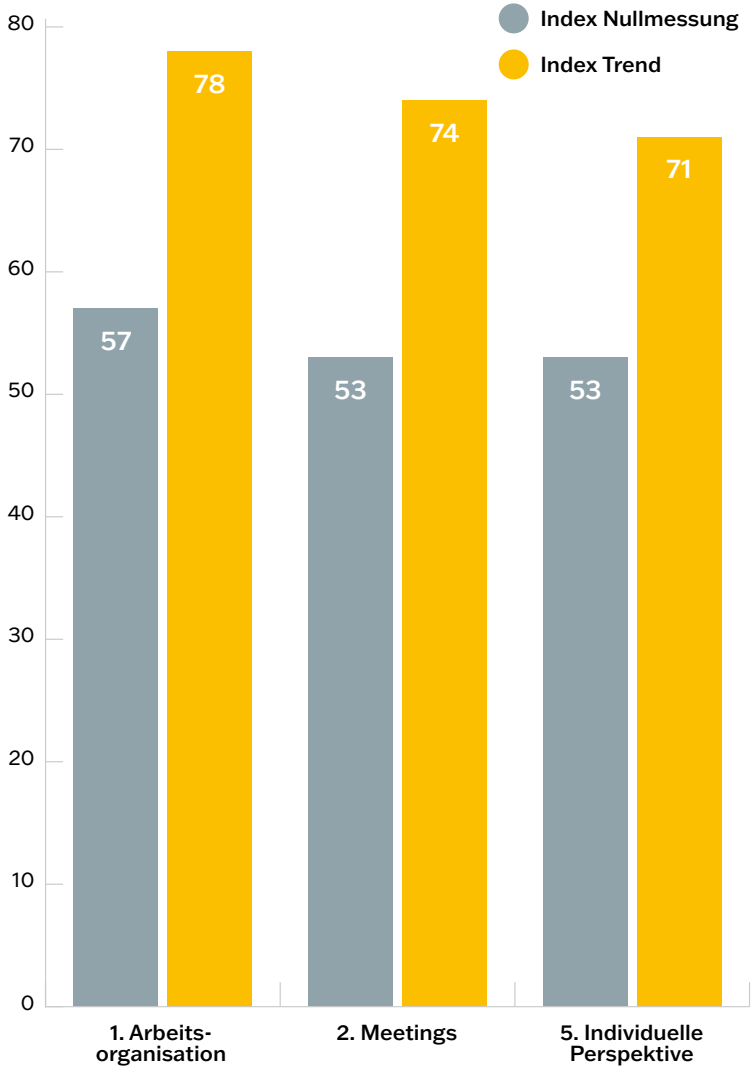
1.7. Psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment

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

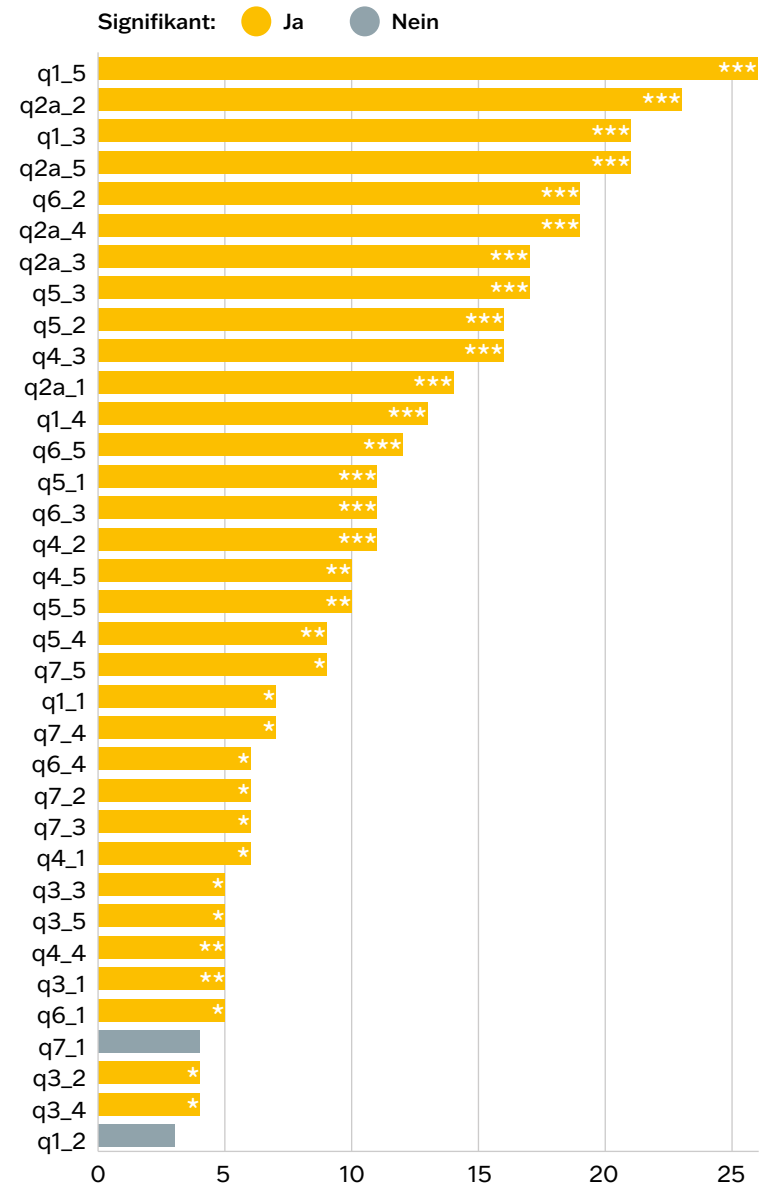
In einer Zeit, in der die Werte von Bindung und Vertrauen in vielen Organisationen sinken – laut dem Gallup Engagement Index 2024 befindet sich das emotionale Commitment auf dem schlechtesten Stand seit 2012 –, zeigt sich in den Anwenderunternehmen ein gegenläufiger Effekt. Die Weiterempfehlungsbereitschaft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

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).

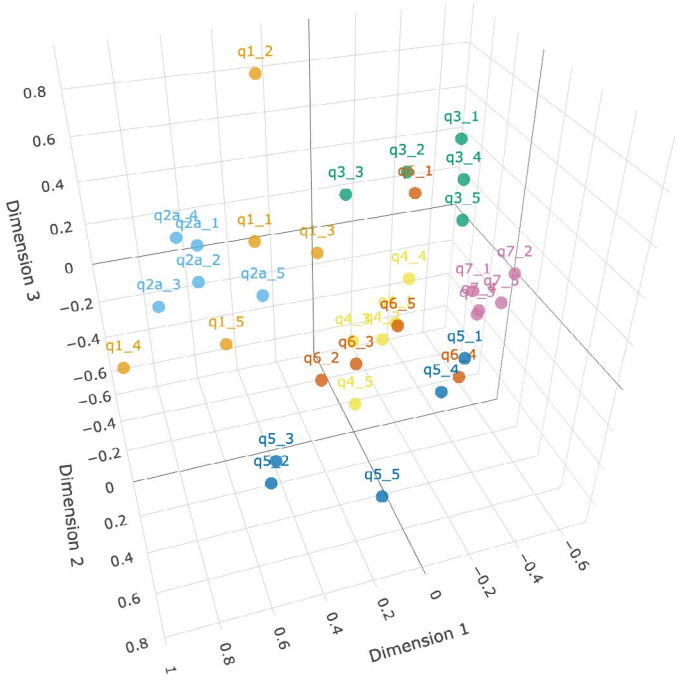
Reliabilität (Cronbach's Alpha)

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

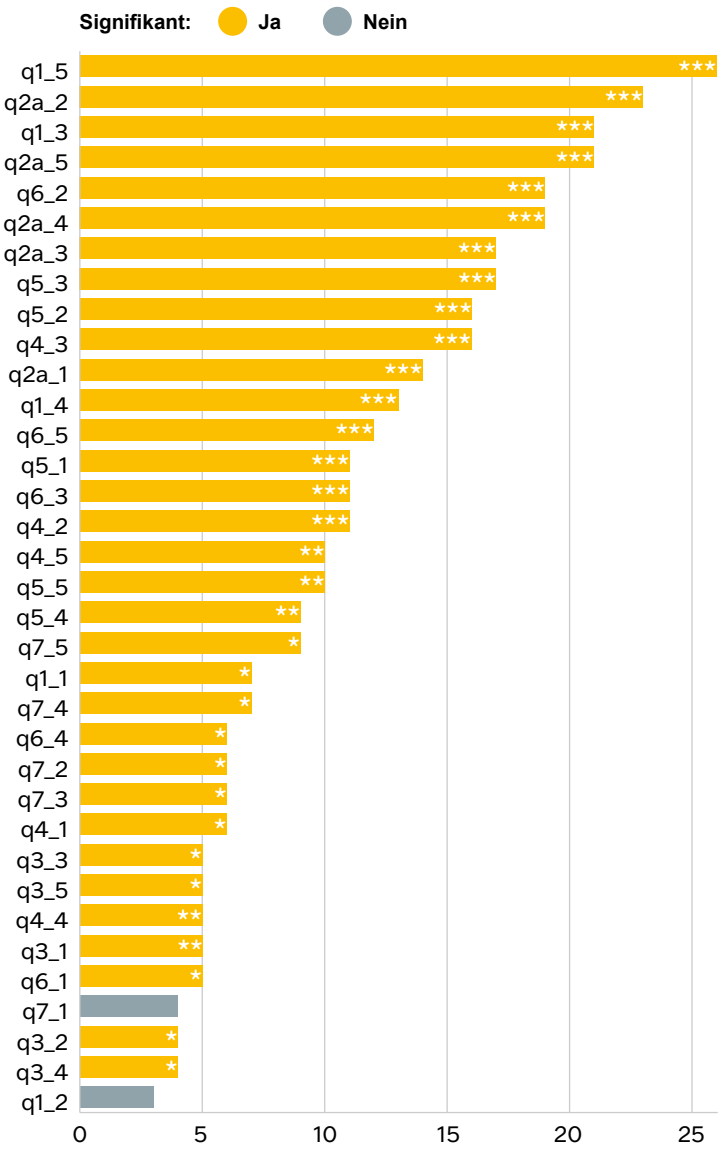
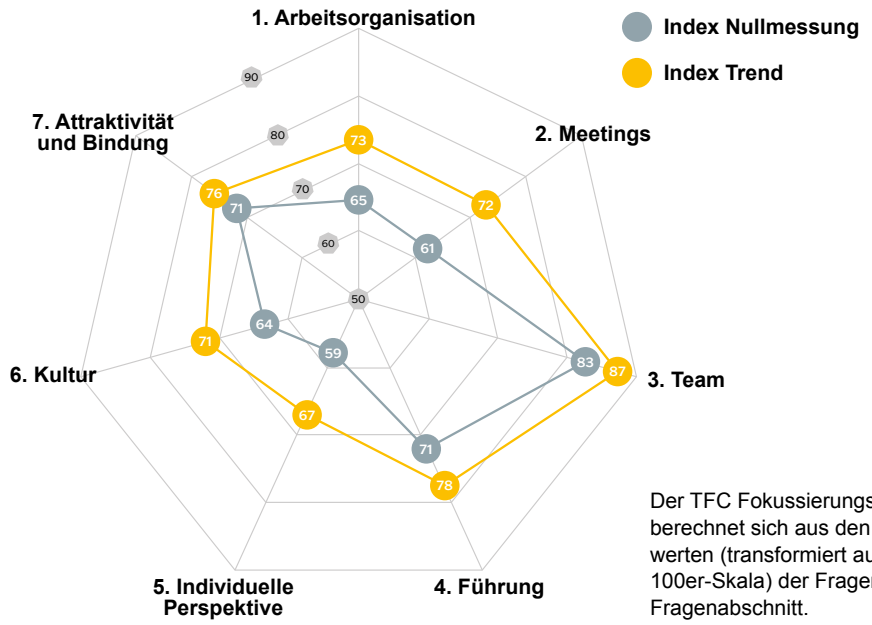


Abbildung 3: Gesamtindex (Radarplot T1–T2)



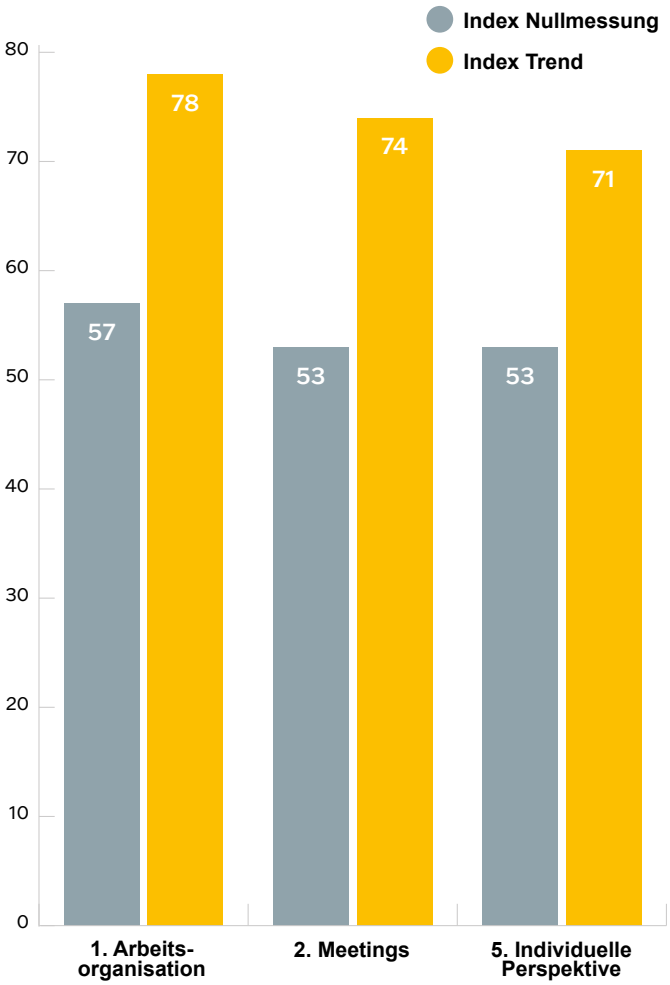
Der TFC Fokussierungs-Index berechnet sich aus den Mittelwerten (transformiert auf eine 100er-Skala) der Fragen pro Fragenabschnitt.

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