

# Kosten von Arbeitsunterbrechungen für deutsche Unternehmen

Auswirkungen von Fragmentierung auf Produktivität und Stressentwicklung

## Studienteam

Vera Starker, Next Work Innovation Think Tank  
Dr. Katharina Roos und Dr. Eva M. Bracht, Netzwert Partner GmbH  
Daniel J. Hanke, Klenk & Hoursch AG  
Dr. Dirk Graudenz und Dr. Robert Coppik

## Wissenschaftlicher Beirat

**Prof. Dr. Volker Busch**  
Wissenschaftlicher AG-Leiter  
Universität Regensburg  
FA für Neurologie, FA für Psychiatrie

**Prof. Dr. Rolf van Dick**  
Sozialpsychologe  
Goethe-Universität Frankfurt a.M.

# Executive Summary

Wenn das Gehirn die Maschine der Kreativ-, Dienstleistungs- und Technologiebranche ist, warum unterbricht man es dann ständig, statt es in Schwung zu bringen?

Cal Newport



Beschäftigte\* werden alle **4 Minuten** in ihrer Tätigkeit unterbrochen.



Das Gehirn braucht nach jeder Unterbrechung Zeit, bis es wieder auf die Aufgabe fokussiert ist. Diese Re-Fokussierungszeit kostet deutsche Unternehmen ca. **58 Mrd.** EUR p. a.



**35 %**

Beschäftigte verbringen 1,5 Tage pro Woche in Meetings. dieser Meetings könnten nach Ansicht der Befragten entfallen.



Die Teilnahme an nicht relevanten Meetings kostet deutsche Unternehmen ca. **56 Mrd.** EUR p. a.



**2-mal**

pro Stunde versuchen Beschäftigte konzentrationsbedürftige Aufgaben parallel zu bearbeiten (Multitasking).

\*Die zur Berechnung herangezogenen (Gehalts-)Daten beziehen sich auf die untersuchte Beschäftigtengruppe von Wissens- und hoch qualifizierten Sachbearbeitern und -bearbeiterinnen. Die Grundlagenberechnung findet sich im Anhang.<sup>1</sup>

# Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	1
Inhaltsverzeichnis	2
Vorwort	3
Einleitung	4
Studienfokus und zentrale Ergebnisse	6
Ansatzpunkte und Empfehlungen	13
Deskriptive Daten	16
Ansprechpartner	18
Anhang	19

## Copyright

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

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

Starker, V.; Roos, K.; Bracht, E. M.; Graudenz, D. (2022): Kosten von Arbeitsunterbrechungen für deutsche Unternehmen. Auswirkungen von Fragmentierung auf Produktivität und Stressentwicklung.

Widerruf jederzeit möglich.

# Vorwort

Wenn man als Stressforscher nach mentalen Belastungen am Arbeitsplatz fahndet, gelangt man zu einem Faktor, der den Mitarbeitenden aller Branchen heutzutage gemeinsam zu sein scheint: die permanente Störung ihrer Arbeitsabläufe. Die Unterbrechung wichtiger Aufgaben durch meist weniger wichtiger Telefonate, E-Mails und Messenger-Dienste fragmentiert den Arbeitsalltag in zunehmender Weise – im herkömmlichen Büro genauso wie im Homeoffice. Die in den letzten Jahren immens gestiegene Anzahl an (mehr oder weniger sinnvollen) Online-Meetings hat diesen Umstand in schwindelerregender Weise katalysiert.

In der Fülle und Parallelität digitaler Zuwendungsmöglichkeiten, die sich oftmals als virtuelle Nebensächlichkeiten tarnen, geht Fokus verloren, jene Superkraft des Gehirns, die uns ein präzises Denken und ein effizientes Arbeiten ermöglicht. Wo Fokus fehlt, wird geistiges Tun zum Flickwerk. Sich überall ein bisschen hinzuwenden, bedeutet nämlich nirgendwo richtig zu sein. Die Folgen sind kleinere Unachtsamkeiten und mitunter schwerwiegende Fehler oder schlimme Unfälle. Darüber hinaus kann eine permanent unterbrochene Arbeitsweise mit häufigem Aufmerksamkeitswechsel auch psychisch sehr belastend sein. Denn häufige Umschaltprozesse erhöhen nicht nur das subjektive Stresserleben, es fehlt auch das Wohlgefühl am Ende eines Tages, etwas geschafft (oder geschaffen) zu haben. Ohne konzentrierte Tiefe erleben wir unsere Arbeit als weniger erfüllend.

Fokusverlust am Schreibtisch, bei dem wir unentwegt zwischen Aufgaben, Terminen und verschiedenen Kommunikationskanälen hin und her springen, können Performanz und Gesundheit kosten. Und damit viel Geld! Denn wo Menschen ihrem Fehler unkonzentrierten Arbeitens hinterherarbeiten müssen, brauchen Dinge unter dem Strich länger. Und wo Menschen am Nachmittag erschöpft sind vom Multitasking am Vormittag und ggf. mit Kopfschmerzen früher nach Hause gehen, ebenso.

Aber wie hoch sind diese Kosten? Vera Starker und ihr Team haben sich auf die Suche nach Antworten gemacht. In der vorliegenden Tagebuchstudie an 637 Personen aus 25 Unternehmen und 12 Branchen wurden die Arbeitsunterbrechungen quantifiziert und ihre Ursachen ermittelt. Anschließend wurden die Produktivitätsverluste extrapoliert, die sich hieraus wirtschaftlich ergeben. Die Ergebnisse stimmen nachdenklich: Die durchschnittliche Fokusdauer der vorliegenden Stichprobenauswertung lag bei etwa 4 Minuten! Das entspricht in etwa der Zeit, die Sie brauchen, um dieses Vorwort an einem Stück zu lesen. Haben Sie es ohne Unterbrechung geschafft?

Ich möchte ein paar weiteren, äußerst erstaunlichen Befunden an dieser Stelle nicht vorweggreifen. Aber ich kann Ihnen versprechen, sie werden Sie aufrütteln. Und im optimalen Fall werden sie Sie „bewegen“. Und das ist auch gut so. Denn wichtiger noch als die Frage, was uns Unterbrechungen kosten, ist die Frage: Was wird es uns wert sein, das zu ändern?

Prof. Dr. med. Volker Busch

*Wissenschaftlicher AG-Leiter Universität Regensburg, FA für Neurologie, FA für Psychiatrie  
Regensburg, 09.05.2022*

# Einleitung

Im Jahr 2020 betrug der Anteil von wissensintensiven Dienstleistungen an der Gesamtbeschäftigung in Deutschland 42,3 % – ein seit Jahren kontinuierlich ansteigender Wert.<sup>2</sup> **Das rückt die Frage in den Vordergrund, wie wir im digitalen Zeitalter Arbeit gestalten müssen, um optimale Bedingungen für (Wissens-)Arbeit zu schaffen. Denn Wissensarbeit ist Gehirnarbeit.**

In vielen Unternehmen ist der Alltag geprägt von Lärm in Großraumbüros, Fragmentierung, Multitasking, Information Overflow, ineffizienten Meetings und einer Kultur der ständigen Erreichbarkeit. Gleichzeitig wird über **veraltete Metriken, wie u. a. den 8-Stunden-Tag, versucht, Produktivität von Wissensarbeit zu messen.** Aus der Anwesenheit am Arbeitsplatz kann allerdings keine valide Aussage darüber getroffen werden, wie produktiv ein Mensch ist, wenn er (innovative) Denk-Arbeit leistet. Vielmehr wird oftmals „beschäftigt sein“ mit „produktiv sein“ gleichgesetzt.

Die vorgenannten Fragestellungen sind per se nicht neu. Unser Studienziel war es, diesen Arbeitsalltag erstmalig in real gemessenen Daten über eine Tagebuchstudie in Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen abzubilden. Einerseits, um erstmals eine valide Datenbasis über Arbeitsunterbrechungen zu erhalten. Andererseits, um die Ergebnisse in betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu übertragen. **In einfachen Worten: Was kostet deutsche Unternehmen diese Art zu arbeiten?**

Um diese Frage zu beantworten, haben wir untersucht,

- a. wie oft Beschäftigte tatsächlich unterbrochen werden (Fragmentierung), wie oft sie konzentrationbedürftige Aufgaben parallel bearbeiten (Multitasking), wie viel Zeit sie in Meetings verbringen, wie viele Meetings davon Relevanz für ihre Tätigkeit haben und
- b. welche Folgen das für Unternehmen und Beschäftigte hat.<sup>3</sup>

Von 4.312 Personen haben 637 Personen in 25 Unternehmen aus 12 Branchen an der Studie teilgenommen. Deren Angaben zu Fragmentierung und irrelevanten Meetings wurden verknüpft mit statistischen Gehaltsdaten, um die Kosteneffekte für deutsche Unternehmen auszuwerten (zum Verfahren verweisen wir auf den Anhang).

Bei den betriebswirtschaftlichen Berechnungen haben wir uns auf die in der Studie ermittelbaren Primärkosten fokussiert: zum einen auf die Zeit, die das Gehirn für die Re-Fokussierung nach einer Unterbrechung benötigt sowie auf die Zeit, die Beschäftigte in irrelevanten Meetings verbringen. Nicht einberechnet haben wir die möglichen Stressfolgekosten, die diese Art zu arbeiten auslöst. Nach Schätzungen der BAuA entfallen jährlich 36,1 Milliarden Euro – das entsprach 2019 1,1 Prozent des Bruttonationaleinkommens (BAuA 2019) – auf stressbedingte Ausfallkosten.

*Auf den Monat gerechnet verlieren Vollzeitbeschäftigte drei volle Arbeitstage durch Fragmentierung und verbringen im Schnitt zwei volle Arbeitstage pro Monat in irrelevanten Meetings. Damit geht eine 5-Tage-Arbeitswoche pro Monat verloren.*

Unsere Ergebnisse zeigen Folgendes: **Beschäftigte** in deutschen Unternehmen werden in ihrer individuellen Arbeit **im Schnitt 15-mal pro Stunde unterbrochen** – also **alle 4 Minuten**. Zudem verbringen sie bei einer **40-Stunden-Woche etwa 1,5 Tage in Meetings**, von denen durchschnittlich **35 % irrelevant** sind. Der konservativ gewählte betriebswirtschaftliche Berechnungsansatz wirft **für Unternehmen daraus resultierende jährliche Kosten in Höhe von ca. 114 Mrd. Euro** aus.

Neben der reinen Kostenperspektive konnten im Rahmen unserer Untersuchung Zusammenhänge zwischen Digitalisierungsgrad und Fragmentierung sowie zwischen Fragmentierung und Stressbelastung abgebildet werden.

Ebenfalls untersucht wurde, ob soziale Aspekte, wie die Identifikation mit dem Team oder auch individuelle Einstellungen zu Stress, hilfreiche Faktoren sein können, um Stress zu reduzieren.

Auf Grundlage der Studienergebnisse wurden Ableitungen und Empfehlungen für Unternehmen erarbeitet, die wir im Kapitel *Ansatzpunkte und Empfehlungen* komprimiert zusammenfassen.

# Studienfokus und zentrale Ergebnisse

*Das wertvollste Vermögen einer Institution im 21. Jahrhundert werden ihre Wissensarbeiter und deren Produktivität sein.*

*Peter F. Drucker*

## 1. Wo verlieren wir unsere Zeit?

Die Studienteilnehmer und -teilnehmerinnen waren aufgefordert, zu sechs Zeitpunkten jeweils eine Stunde lang ihre Arbeit zu beobachten und zu protokollieren, ob und wobei sie dabei unterbrochen wurden. Gleichzeitig sollten sie angeben, wie oft sie konzentrationsbedürftige Aufgaben parallel bearbeiteten und wie sich ihr Stresserleben in der protokollierten Arbeitszeit entwickelte.

Bemerkenswert ist, dass die inneren Fragmentierungen, also Arbeitsunterbrechungen ohne äußeren Impuls, wie z. B. das anlasslose Prüfen des E-Mail-Postfachs, mit sechs Mal pro Stunde und die Anzahl der äußeren Fragmentierungen (Unterbrechungen von außen) mit neun Mal pro Stunde nicht weit auseinanderliegen. Dieses Verhältnis zwischen äußeren und inneren Unterbrechungen ergab sich nicht nur im Durchschnitt über alle teilnehmenden Unternehmen, sondern war nahezu durchgehend auch bei niedrigeren oder höheren Fragmentierungsquoten in den Einzelunternehmen anzutreffen.

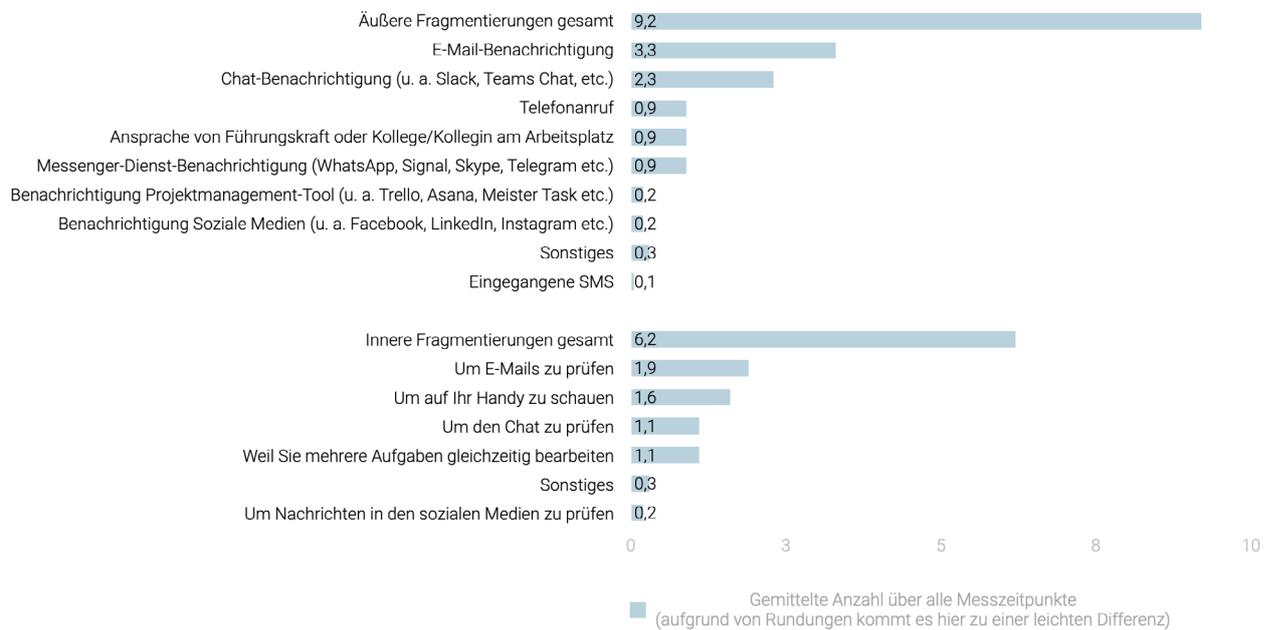
### Zeiträuber Nr. 1: Unterbrechungen

Die gemessenen 15 Unterbrechungen pro Stunde führen zu einem Zeitverlust von drei vollen Tagen pro Monat, wobei die Unterbrechungen an sich nicht als jeweils produktive oder unproduktive Unterbrechungen qualifiziert wurden. Denn beide Formen der Unterbrechung sind Teil des Arbeitsalltags. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wurde lediglich die Re-Fokussierungszeit, also die Zeit, um die sich die Bearbeitung einer Aufgabe nach einer Unterbrechung verlängert, als Basis zur Berechnung des Zeitverlustes genutzt. Gemäß neurowissenschaftlicher Studien beträgt die Re-Fokussierungsdifferenz mindestens 15 % der eigentlichen Bearbeitungszeit für die entsprechende Arbeitsaufgabe. Bei steigender Komplexität der Aufgabe steigt die Zeit, die unser Gehirn zur Re-Fokussierung benötigt, auf bis zu 24 % an.<sup>4</sup> Für die weiteren Berechnungen sind wir konservativ von 15 % ausgegangen.

Trotz eines durchweg hohen Digitalisierungsgrades mit moderner Kommunikationstechnologie wie Chat- und Messenger-Diensten sowie Projektplattformen steht die E-Mail als hauptursächlicher Fragmentierer an Platz 1 in der Gesamtauswertung über alle Beschäftigte.

*Die gute alte E-Mail führt die Fragmentierungsliste an.*

Dies gilt gleichermaßen für die äußeren wie inneren Fragmentierungen. Insgesamt erfolgt eine Unterbrechung durch E-Mail 5,2-mal in der Stunde, mit oder ohne akustisches oder visuelles Signal. Nur Unternehmen, die hauptsächlich mit Chat und Messenger arbeiten, verdrängten die E-Mail auf Platz 2.



An Platz zwei der **inneren** Fragmentierungen steht der Blick aufs Handy, obwohl ein Großteil der befragten Unternehmen dieses nicht in den Wertschöpfungsprozess eingebunden hat. Arbeitstechnisch bräuchte es daher keinen Blick aufs Smartphone.

## Zeiträuber Nr. 2: Multitasking

Neben dem Ergebnis, dass Beschäftigte durch die ständigen Unterbrechungen wertvolle Zeit verlieren, erweist sich in unserer Studie das parallele Bearbeiten von mindestens zwei konzentrationsbedürftigen Inhalten – das Multitasking – als weiterer Zeitfresser. Genau wie Fragmentierung haben wir Multitasking anhand von Strichlisten innerhalb einer Arbeitsstunde gemessen. Die Messung von Multitasking wurde getrennt von der Fragmentierung durchgeführt.

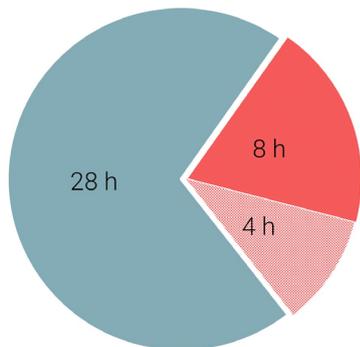
Entgegen der immer noch verbreiteten Meinung vieler Beschäftigter ist Multitasking zweier konzentrationsbedürftiger Aufgaben neurobiologisch nicht möglich.<sup>5</sup> Menschen können nur sehr schnell zwischen verschiedenen Aufgaben wechseln, sie können aber nicht mehrere konzentrationsbedürftige Aufgaben parallel bearbeiten.

Die Nachteile von Multitasking bei konzentrationsbedürftigen Aufgaben liegen auf der Hand: Es tritt ein Fokussierungsverlust ein, sodass in Summe mehr Zeit benötigt wird, um die Aufgaben fertigzustellen. Zum anderen erhöht der ständige Aufgabenwechsel die Fehlerquote auf bis zu 18 %.<sup>6</sup> Des Weiteren erhöht kontinuierliches Multitasking das Stresserleben und beeinträchtigt relevante kognitive Funktionen des Gehirns, u. a. Problemerkennung, Lösungsfindung, Priorisierung, aber auch die Fähigkeit zur empathischen Einfühlung.<sup>7</sup>

*Mindestens 2-mal pro Stunde werden Aufgaben parallel bearbeitet (Multitasking).*

## Zeiträuber Nr. 3: Meetings

Der durch Fragmentierung und Multitasking entstehende Zeitverlust wird durch die Zeit, die Beschäftigte in irrelevanten Meetings sitzen, nochmals erhöht. Die Relevanz der Meetings wurde seitens der Teilnehmer und Teilnehmerinnen eingeschätzt. Es zeigt sich:



- verbleibende Arbeitszeit
- Zeit pro Woche in relevanten Meetings
- Zeit pro Woche in irrelevanten Meetings

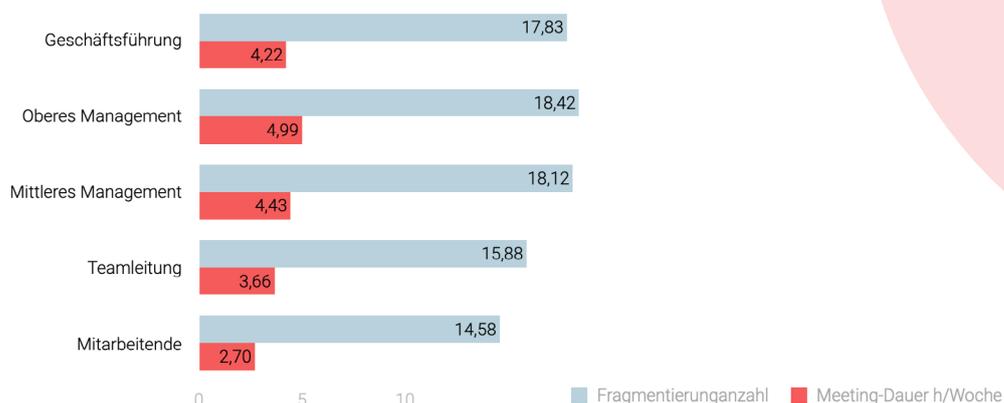
Auf eine 40-Stunden-Woche gerechnet, verbringen Beschäftigte im Schnitt 1,5 Tage pro Woche in Meetings. Davon erachten sie nur 65 % als relevant für ihre eigene Arbeit. Rechnen wir die Zeit, die Beschäftigte an nicht relevanten Meetings teilnehmen, in Gehaltskosten um, entstehen für deutsche Unternehmen Kosten in Höhe von ca. 56 Mrd. EUR pro Jahr.

*Beschäftigte verbringen 1,5 Tage pro Woche in Meetings. 35 % davon sind irrelevant.*

## 2. Entwicklung über Hierarchieebenen

Die Fragmentierungsquote und die Meetingdauer nehmen mit steigender Hierarchie zu und auf Geschäftsführungsebene wieder leicht ab. Das Stereotyp der gestressten Manager, die von Meeting zu Meeting hechten, hat sich bestätigt. Damit können wir sagen, dass Führungskräfte einen noch stärker durch Unterbrechung und Meetings fragmentierten Arbeitsalltag zu bewältigen haben als Mitarbeitende.

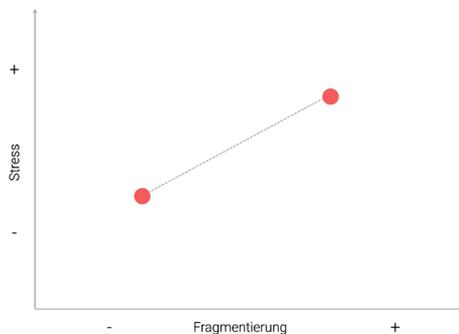
*Die Fragmentierungsquote und die Meeting-Teilnahme steigen mit der Hierarchiestufe an.*



### 3. Holistischer Blick auf die Kosten

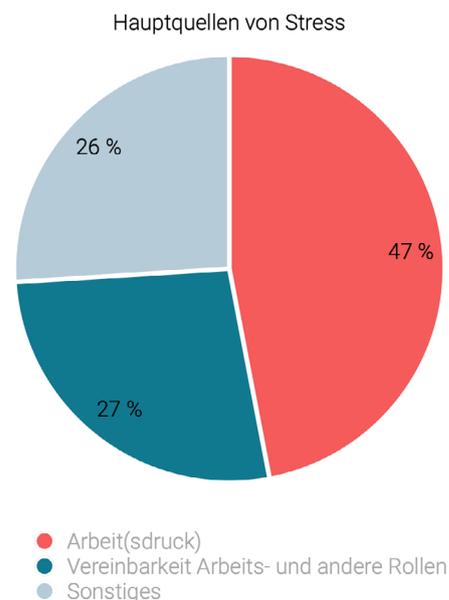
Die Folgen von Fragmentierung und irrelevanten Meetings sind allerdings nicht nur betriebswirtschaftlich relevant, sondern auch im Hinblick auf das individuelle Stresserleben.

Die Ergebnisse zeigten: **Wer einen stark fragmentierten Arbeitsalltag hat, hat auch ein höheres Stresserleben.**



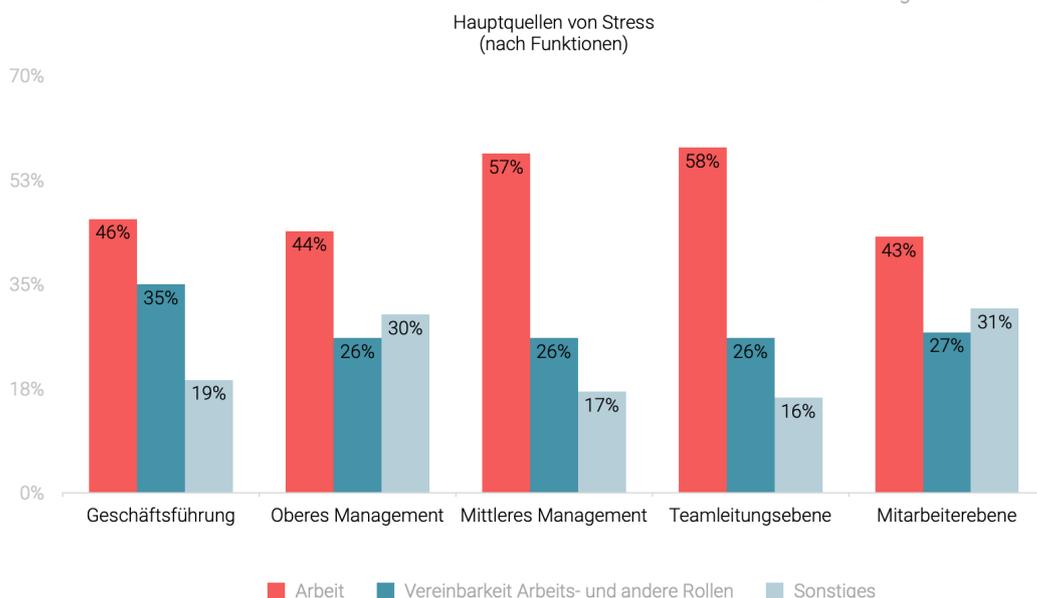
#### Die größten Stressoren

Das individuelle Stresserleben wurde anhand eines Fragebogens mit einem geschlossenen Antwortformat erfasst: Wie viel Stress haben Sie aktuell in Ihrem Leben? (Quelle: Crum et al., 2013<sup>8</sup>). Zudem haben wir über ein offenes Textfeld erfragt, was für die Teilnehmenden aktuell in ihrem Leben die größten Stressquellen sind. 280 von 596 Befragten empfanden die Arbeit als die größte Stressquelle. Zeitdruck und zu hohe Aufgabenlast führten die Liste an.



#### Arbeit ist der größte Stressor

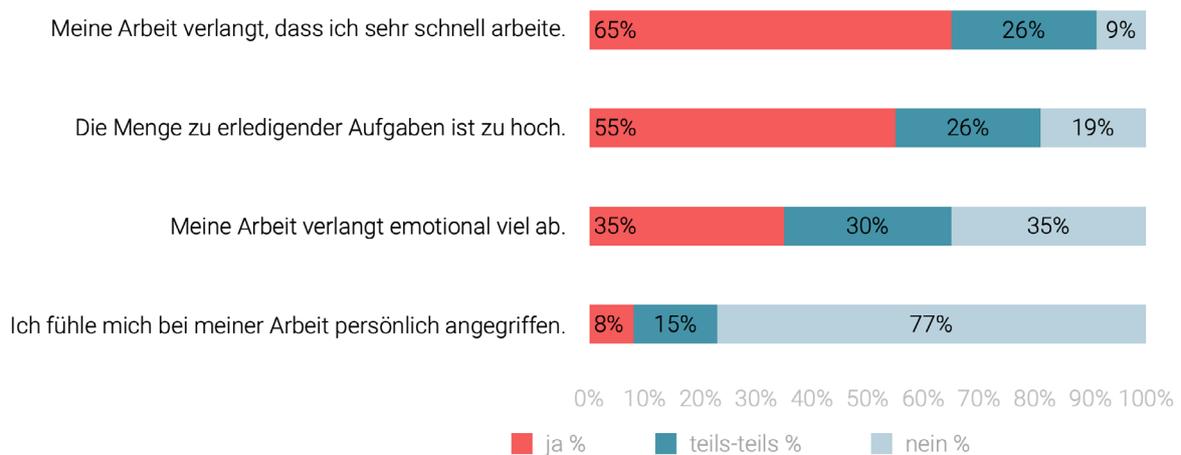
Das Stresserleben variiert nicht über die Hierarchieebenen. Die Arbeit ist übergreifend der größte Stressfaktor:



Auf Basis dieser Ergebnisse können wir folgern, dass die Arbeit – und die hier erlebte Fragmentierung und das Multitasking – wichtige Ursachen für das Stresserleben der Beschäftigten darstellen.

### Die Arbeitsbelastung wird als zu hoch erlebt

Die Arbeitsbelastung wurde mit den vier unten aufgeführten Facetten erfasst (Quelle: Böhm et al., 2017<sup>9</sup>). Für 55 % der Befragten ist die Menge der zu erledigenden Aufgaben zu hoch, für weitere 26 % liegt sie zumindest teilweise zu hoch. Diese Ergebnisse stimmen mit vielen Freitextmeldungen in der Abfrage der Stressquellen überein.



Ob die Menge der zu erledigenden Aufgaben abstrakt zu hoch ist, kann aus unserer Sicht nicht per se geschlussfolgert werden. Wir gehen davon aus, dass die hohe Fragmentierung und der daraus resultierende Zeitverlust und Stressanstieg negative Auswirkungen auf die Bewältigung der bestehenden Arbeitsmenge haben. Durch die ständigen Unterbrechungen fehlt die Zeit, die Aufgaben rechtzeitig und fokussiert zu erledigen, und dadurch steigt der Arbeitsdruck.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Fragmentierung nicht nur direkte finanzielle Folgekosten für Unternehmen mit sich bringt, sondern auch Kosten für die Beschäftigten in Form von zu hoch erlebter Arbeitslast und Stress.

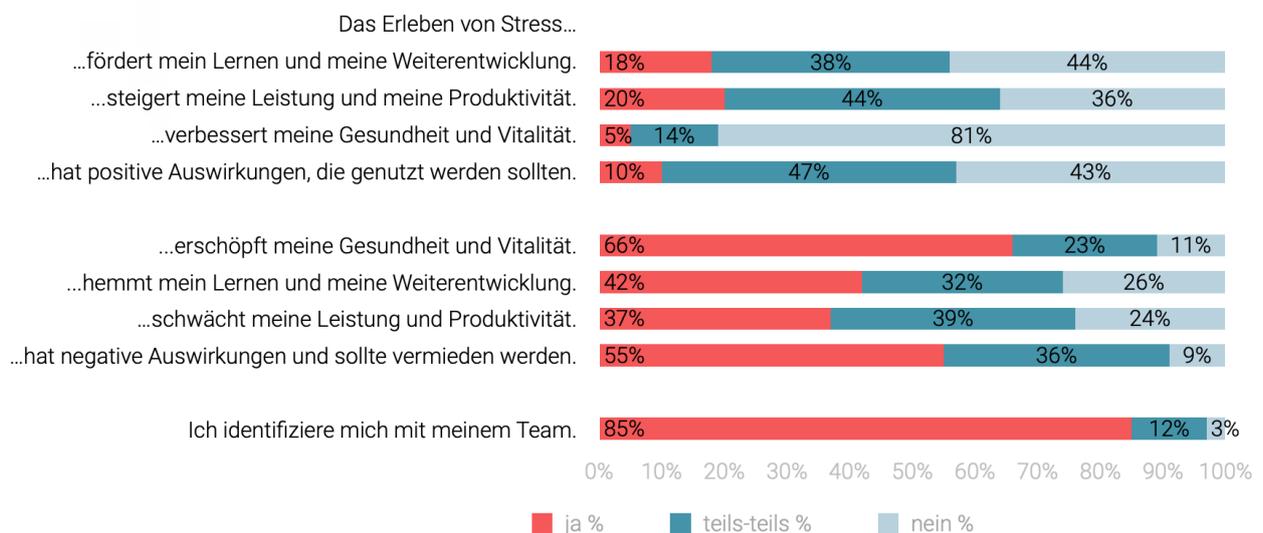
## 4. Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Fragmentierung

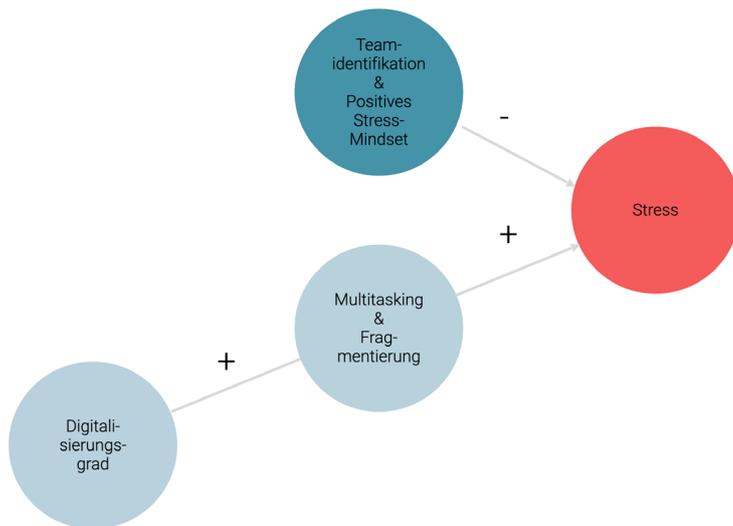
Ein wichtiger Aspekt der Studie lag in der Untersuchung, inwieweit der jeweilige Digitalisierungsgrad des Arbeitsplatzes (Anzahl eingesetzter digitaler Anwendungen) mit der Höhe der Fragmentierungsquote und dem Einsatz von Multitasking zusammenhängt. Dazu haben wir in unseren Analysen den Zusammenhang zwischen dem individuellen Digitalisierungsgrad mit Fragmentierung und Multitasking berechnet. Folgendes zeigte sich: Je mehr digitale Tools Beschäftigte verwenden, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie auch durch diese Tools unterbrochen werden oder sich dazu verleiten lassen, mehrere Aufgaben parallel zu bearbeiten.

Digitalisierung ist also ein Faktor, der Fragmentierung und Multitasking und damit auch das Stresserleben der Beschäftigten erhöht.

*Je höher der Digitalisierungsgrad, desto höher die Fragmentierungsquote und das Multitasking.*

Gleichzeitig wurden in der Studie potenzielle Ressourcen untersucht, die sich positiv auf das Stresserleben auswirken könnten. Explizit wurden der Grad der psychologischen Sicherheit,<sup>10</sup> das Stressmindset<sup>11</sup> und die Identifikation mit dem Team<sup>12</sup> abgefragt. Aus der gemessenen psychologischen Sicherheit konnte ein leicht Stress senkender Zusammenhang errechnet werden. Beschäftigte, die eine hohe Identifikation empfinden, und Menschen, die ein positives Stressmindset haben, gaben an, insgesamt weniger gestresst zu sein. Beide Aspekte wirken also dem Stress deutlich entgegen.





Dennoch zeigte sich, dass Beschäftigte mit hoher Teamidentifikation und positivem Stressmindset durch Fragmentierung gestresst sind.

Zusammenfassend erlauben uns die Forschungsergebnisse die Ableitung folgenden statistischen Modells:

Je höher der Digitalisierungsgrad, also die Anzahl der verwendeten Tools, desto mehr Fragmentierung und Multitasking konnten gemessen werden. Je höher die Fragmentierungs- und Multitaskingsquote, desto höher das allgemeine Stresserleben.

Teamidentifikation und ein positives Stress-Mindset können das allgemeine Stresserleben zwar lindern, allerdings den Stress, der aus Fragmentierung und Multitasking hervorgeht, nicht kompensieren. Es handelt sich um einen spezifischen Stress.

Die logische Schlussfolgerung daraus lautet daher, dass wir – um das Stresserleben aus Fragmentierung und Multitasking zu senken – die Fragmentierungs- und Multitaskingquoten an sich senken müssen.

*Fragmentierung und Multitasking stressen immer.*

# Ansatzpunkte und Empfehlungen

*Neuroergonomisches Arbeiten ist eine Voraussetzung für Innovation und Produktivität im digitalen Wissenszeitalter – deswegen müssen wir Wertschöpfung neu denken.*

*The Focused Company Approach*

Die Qualität und Effizienz heutiger Arbeit ist davon abhängig, dass für das Gehirn förderliche Bedingungen geschaffen werden. Wir sprechen hier von gehirngerechtem oder auch neuroergonomischem Arbeiten, wo neurowissenschaftliche, psychologische und ergonomische Aspekte zu berücksichtigen sind. Das betrifft die Organisation von Arbeit, den Technikeinsatz, die Kooperations- und Meetingorganisation, Fokuszeiten, eine fokussierungsförderliche Kultur, Eigendisziplin und vieles mehr. All diese relevanten Faktoren haben wir im „The Focused Company“-Framework (TFC), dem ersten Unternehmens-Modell zur systematischen Einführung von konzentriertem Arbeiten, gebündelt. Da Wertschöpfung in einem Softwareunternehmen nicht mit der Wertschöpfung einer Rechtsanwaltskanzlei, einer Agentur oder einem produzierenden Unternehmen vergleichbar ist, kann es keine Blaupause zur Lösung der in dieser Studie ermittelten Herausforderungen geben. Das TFC-Modell bietet einen systematischen Angang, mit dem jedes Unternehmen durch eine Adaption an die eigene Wertschöpfungsstruktur zu einer Focused Company werden kann.

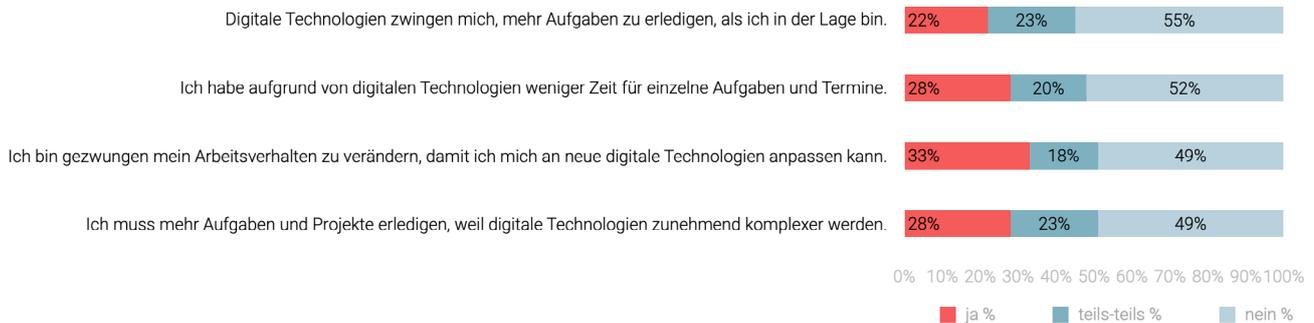
Nachfolgend stellen wir Ihnen einige der Kernmaßnahmen aus dem Modell vor, um Wertschöpfung in Unternehmen gehirngerechter zu gestalten.

## Einführung von Fokuszeit

Bereits eine Stunde Fokuszeit lässt sich abends an einem niedrigeren Cortisolspiegel ablesen. Mit anderen Worten: Nur 60 Minuten Konzentration pro Arbeitstag führen dazu, dass sich das Stresserleben über den gesamten Tag messbar reduziert. Zudem können wir uns Inhalte besser merken. Bei hohem Cortisolspiegel verlängert sich die Reaktionszeit signifikant bei der Ausführung von Arbeitsgedächtnisaufgaben – gleiches gilt auch bei einem sehr niedrigen Cortisolspiegel, was eher dem Zustand tiefer Erschöpfung entspricht. Müdigkeit erschwert ebenso wie Stress produktives Arbeiten. Ein mittleres Erregungsniveau lässt uns sehr gute Leistungen erbringen – vor allem bei herausfordernden Aufgaben (Yerkes-Dodson-Gesetz); bei leichten Aufgaben darf es sogar etwas höher liegen. **Wir empfehlen** die strukturierte Implementierung von konzentrierter Einzelarbeit in Form von täglicher Fokuszeit, die für alle im Unternehmen zur gleichen Zeit stattfindet. Da bereits Unternehmen nach dem Focused Company Framework arbeiten, ist dieses Modell gut erprobt. Gleichzeitig wird über die Meeting-Inventur und Effizienzsteigerung von Meetings ein Wechsel zwischen Konzentration und gelingender Kooperation gestärkt. Die Absicherung von Pausenzeiten stärkt den Wechsel zwischen Anspannungs- und Entspannungsphasen, sodass in der Kombination ein mittleres Erregungsniveau gestärkt wird.

## Reduktion und Fokussierung der eingesetzten Tools

Wir schlussfolgern aus den Studienerkenntnissen, dass der Umgang mit digitalen Technologien in den wissensintensiven Dienstleistungen zwar grundlegend etabliert ist und es eine ausreichende Kompetenz zum Umgang mit diesen Technologien gibt. Allerdings liegt die gemessene digitale Überflutung mit 40–50 % der Beschäftigten, die sich zumindest teilweise überflutet fühlen, so hoch, dass Maßnahmen ergriffen werden sollten.



Denn wie Studien zeigen, ist es nicht nur der Digitalisierungsgrad an sich, der Stress auslöst, sondern auch nicht ausreichend ausgeprägte Kompetenzen im Umgang mit den Technologien, die dann zu höheren Ausschlägen in der Skala führen.<sup>13</sup> **Wir empfehlen** eine Technologie-Tool-Inventur. Je reduzierter und fokussierter diese eingesetzt werden, desto niedriger das daraus resultierende Fragmentierungspotenzial. Gleichzeitig sollte festgelegt werden, über welche Kanäle synchrone bzw. asynchrone Kommunikation geführt wird. Dann müssen nur noch diejenigen Kanäle engermaschig kontrolliert werden, über die die dringliche Kommunikation stattfindet.

## Senkung der Fragmentierung

Ob die im Rahmen der Studie als zu hoch eingeschätzte Arbeitsmenge und die erwartete Arbeitsgeschwindigkeit auch abstrakt zu hoch sind oder ob die durchweg hohe Fragmentierungsquote und der daraus resultierende Refokussierungsaufwand, immerhin drei volle Tage im Monat, einen hohen Anteil an der subjektiven Einschätzung haben, steht infrage. In jedem Fall ist eine reine Reduktion der Arbeitsmenge und -geschwindigkeit nicht ausreichend, um das subjektive Stresserleben zu senken. **Wir empfehlen** daher eine deutliche Reduktion der täglichen Fragmentierung. Das kann über diverse Maßnahmen erfolgen – von der Raumgestaltung über Fokuszeiteinführung bis zu einer verstärkten Achtsamkeit gegenüber störenden Einflüssen.

## Radikale Meeting-Inventur

Unsere Studie ist nicht die erste, die das Thema „Überflüssige und ineffiziente Meetings“ aufgreift. Viele Unternehmen haben bereits Meeting- und/oder Kommunikationsregeln entwickelt. Im Rahmen unserer Begleitung von Unternehmen wurde uns gespiegelt, dass die Regeln oftmals nicht umgesetzt werden. **Wir empfehlen** daher, die Meeting-Prinzipien nicht isoliert einzuführen, sondern – wie im TFC-Konzept – als integralen Bestandteil eines Gesamtkonzeptes, um die Wertschöpfung insgesamt gehirngerechter zu gestalten. Denn die Meetingproblematik liegt auf der Symptom- und nicht auf der Ursachenebene.

## Smartphone im Wertschöpfungsprozess

Auffällig ist die niedrige Antwort-Quote in der vorliegenden Tagebuchstudie bei Sozialen Medien, Webseitenbesuchen etc., obwohl diese häufige Fragmentierer sind. Aus den Studien von Alexander Markowetz wissen wir, dass Menschen durchschnittlich 88-mal pro Tag auf ihr Smartphone schauen und es sogar 56-mal entsperren.<sup>14</sup> Nicht selten liegt der Grund darin, die sozialen Medien auf neue Nachrichteneingänge hin prüfen zu wollen. **Wir empfehlen** daher, das Smartphone nicht in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren. Wenn das Smartphone aufgrund von Arbeitsnachrichten häufig entsperrt werden muss, werden auch arbeitsunabhängige Nachrichten angezeigt. Es kostet dann Willenskraft, diese zu ignorieren. Und Willenskraft und Konzentration kämpfen um die gleiche Energie. Je mehr Willenskraft man verbraucht, umso weniger steht für Konzentration zur Verfügung.

## Kultur der Konzentration

Von einer Kultur der Konzentration können wir sprechen, wenn Fokussierung und Konzentration auf die Aufgabe wichtiger sind als ständige Erreichbarkeit. Ebenso wenn es positive Rückmeldungen gibt, wenn jemand regelmäßige Pausen macht – aus Sicht des Gehirns ein echter Produktivitätsfaktor – und sich auf seine Arbeit konzentriert. Immer noch wird ständige Verfügbarkeit als Engagement gesehen und gewürdigt, obwohl Leistungsfähigkeit und Produktivität durch permanente Erreichbarkeit nachweislich sinken. **Wir empfehlen**, das Wissen über Fragmentierung und Multitasking, die Auswirkungen auf Leistungsfähigkeit etc. systematisch in der Führungs- und Mitarbeiterentwicklung zu verankern. Es gehört unserer Ansicht nach zum Kompetenzspektrum des digitalen Zeitalters, wie gehirngerechtes Arbeiten funktionieren kann.

## Fokussierung der Initiativen

Viele Unternehmen starten mehrere Veränderungsprozesse parallel, wie z. B. Leitbildprozesse, agile Führung, New Work, digitale Transformation, Werteprozesse, Betriebliches Gesundheitsmanagement, um nur einige zu nennen. Das spaltet den Fokus und damit die Energie, zumal diese Prozesse oftmals nicht in ein Gesamtkonzept integriert sind. Ihnen fehlt der rote Faden. **Wir empfehlen** die Reduzierung und Fokussierung dieser Initiativen und die strategische Verknüpfung, damit der notwendige rote Faden entsteht. Ein TFC-Prozess ist in dieser Logik nicht als zusätzlicher Prozess aufzusetzen, sondern vielmehr als ein konsolidierender Prozess.

## Standortbestimmung

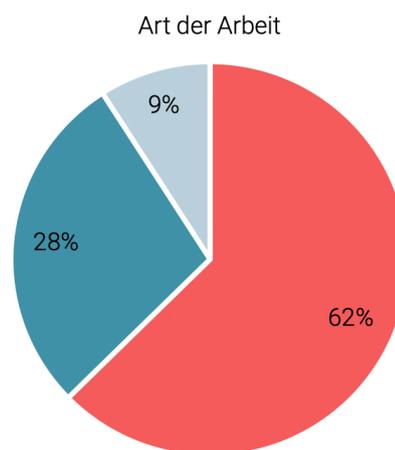
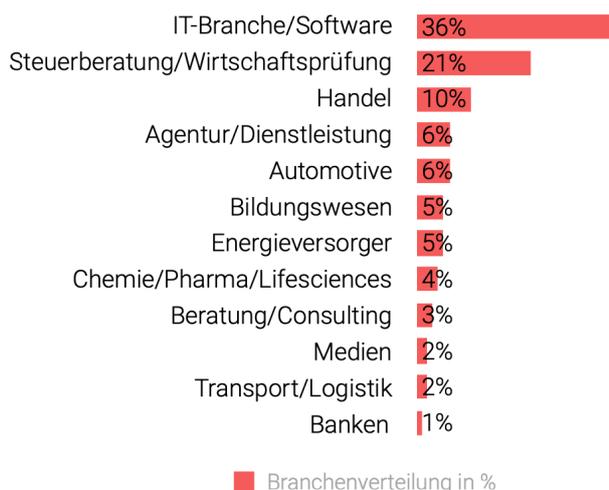
Um ein realistisches Bild der Belastungsfaktoren aus Fragmentierung, Multitasking und irrelevanten und ineffizienten Meetings zu bekommen, kann eine Status-Analyse durchgeführt werden.<sup>15</sup> **Wir empfehlen** die Durchführung einer Analyse, um die Wirksamkeit möglicher Maßnahmen in ihrer Entwicklung qualitativ prüfen zu können. Ansonsten verbleibt es bei einzelnen Initiativen, die im Alltag untergehen. Meetingregeln sind hier der Klassiker!

# Deskriptive Daten

## Limitationen und Teilnehmerdaten

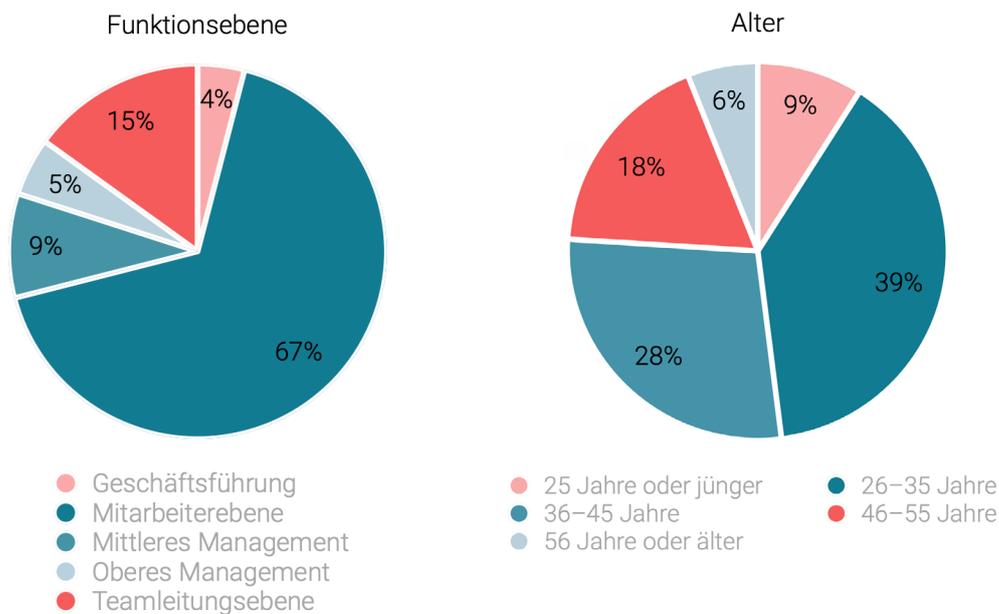
Zugunsten einer breiten Branchenstreuung mit Fokus auf der Wissensarbeit wurde kein repräsentativer Angang gewählt. Das Studienziel lag vielmehr darin, möglichst viele Unternehmen aus wissensintensiven Dienstleistungen durch eine gezielte Ansprache für eine Teilnahme an der zeitlich und kommunikativ aufwendigen Tagebuchstudie zu gewinnen.

Im Ergebnis nahmen 25 Unternehmen aus 12 Branchen mit Schwerpunkt Wissensarbeit teil, wobei in sieben Branchen mindestens zwei Unternehmen vertreten waren, sodass Benchmarks berechnet werden konnten. Es wurden hierarchieübergreifend 4.312 Beschäftigte innerhalb der Unternehmen angeschrieben, um eine möglichst hohe Beteiligung im Zufallsverfahren zu erreichen.



- Wissensarbeit (Anteil in %)
- Hochqualifizierte Sachbearbeitung (Anteil in %)
- Sachbearbeitung (Anteil in %)

Die Geschlechterverteilung ist homogen (50/50), ebenso erreicht die Studie eine aussagekräftige Altersverteilung (37,96 zu 42,4 Jahren Durchschnittsalter der Beschäftigten in Deutschland) sowie eine aussagekräftige Hierarchieverteilung der Beschäftigten und stellt damit insgesamt eine heterogene Stichprobe dar, die hinsichtlich wesentlicher Charakteristika mit der Grundgesamtheit der Beschäftigten in den wissensintensiven Dienstleistungen in Deutschland zumindest vergleichbar sein dürfte.



Es könnten Verzerrungen aufgetreten sein, da die Strichliste unbeobachtet im Arbeitsalltag und nicht unter wissenschaftlichen Bedingungen (beobachtet) geführt wurde. Allerdings weisen die Ergebnisse wertschöpfungsspezifische Ähnlichkeiten innerhalb der jeweiligen Vergleichsbranchen auf, sodass davon auszugehen ist, dass die Ausführung nach bestem Wissen ablief.

Die Tatsache, dass die Fragmentierung in der Arbeitszeit außerhalb von Meetings gemessen werden musste, führt unter Umständen zu einer Verzerrung, weil die Beschäftigten aufgefordert wurden, sich meetingfreie Zeiträume einzuräumen. Insofern könnte der reale Meetinganteil höher liegen als in der Studie gemessen. Diese Hypothese wird durch insgesamt 46 Anfragen an das Studienteam gestützt, ob mangels meetingfreier Arbeitszeit auch ein Zeitpunkt zur Messung ausreichen würde.

### Befragungszeitraum und Vorgehen

Befragt wurde im Zeitraum von Dezember 2021 bis Ende Januar 2022 mittels eines Online-Fragebogens und einer webbasierten Tagebuch-App. Die Beschäftigten füllten zunächst den Online-Fragebogen aus und sammelten während der Untersuchungszeiträume, jeweils eine Stunde meetingfreier Arbeitszeit vormittags und eine Stunde meetingfreier Arbeitszeit nachmittags, die Daten per Strichliste, die sofort oder im Nachgang am jeweiligen Untersuchungstag in die App eingetragen wurden. Angestrebt wurde eine Aufzeichnung an drei Tagen.

# Ansprechpartner

## Studienteam

### **Vera Starker**

Next Work Innovation Think Tank  
Studienleitung

### **Daniel J. Hanke**

Klenk & Hoursch AG  
Leitung strategische Kommunikation

### **Dr. Katharina Roos & Dr. Eva M. Bracht**

Netzwerk Partner GmbH  
Leitung Auswertung

### **Dr. Dirk Graudenz & Dr. Robert Coppik**

Leitung ökonomische Berechnung

## Kontakt

Vera Starker MBA  
Wirtschaftspsychologin

Next Work Innovation UG (haftungsbeschränkt)  
Schivelbeiner Str. 4  
10439 Berlin

Mobile Erreichbarkeit: 0151 21209752  
E-Mail: [kontakt@nextworkinnovation.com](mailto:kontakt@nextworkinnovation.com)  
[www.nextworkinnovation.com](http://www.nextworkinnovation.com)

## Über uns

Die Next Work Innovation ist ein multidisziplinärer ThinkTank, der zur Neuen Arbeit im digitalen Zeitalter berät, coacht und forscht.

Wir verbinden die von Frithjof Bergmann begründete New-Work-Bewegung mit einem neuen Produktivitäts- und Wertschöpfungsverständnis für das digitale Wissenszeitalter. Alte Metriken, mit denen nach wie vor Produktivität gemessen wird, z. B. die Dauer der Anwesenheit am Arbeitsplatz, können keine valide Aussage darüber treffen, wie produktiv ein Mensch ist, wenn er (innovative) Denk-Arbeit leistet. Konsequenz: Überholte Arbeitszeitmodelle führen zu Unproduktivität, und der Return on Invest der Digitalisierung bleibt aus (Produktivitätsparadoxon).

Das The Focused Company-Modell ist das erste systemisch-integrierte Modell für Unternehmen, um konzentriertes Arbeiten systematisch in die Wertschöpfung zu integrieren und damit den Übergang ins digitale Wissenszeitalter erfolgreich zu vollziehen.

# Anhang

- 1 Aus technischer Sicht besteht der Analyseansatz darin, aus den empirischen Befragungsdaten eine mittlere Anzahl von Störungen pro Arbeitsstunde für Arbeitnehmer abzuleiten. Zusammen mit in wissenschaftlichen Studien erhobenen Größen wie der Dauer, die es bis zur Wiederherstellung der vollständigen Konzentration auf die eigentliche Arbeit braucht (Re-Fokussierungszeit) sowie in den öffentlichen Statistiken erhobene Größen wie Anzahl der Arbeitnehmer und Lohnkosten kann über eine einfache Dreisatzlogik eine Abschätzung des Produktivitätsverlustes erfolgen, sowohl für den „mittleren Arbeitnehmer“ als auch für die Volkswirtschaft der Bundesrepublik Deutschlands. Es handelt sich trotz der Nutzung der Gehaltsdaten von Statista und der Bundesagentur für Arbeit um eine Effektabschätzung, die die betriebswirtschaftliche Relevanz der Themen Multitasking und Fragmentierung verdeutlichen soll.
- Das Ergebnis kann als eine empirisch unterlegte Indikation bezeichnet werden.
- **Basis für die Schätzung ist die jährliche Bruttolohnsumme von Wissensarbeitern.** Für die Analyse wurden Daten der Bundesagentur für Arbeit und des Statistischen Bundesamtes ausgewertet.
  - Grundlage sind die beiden folgenden **Datensätze**:
    - Beschäftigte nach Berufen (KldB 2010) (Quartalszahlen) Stichtag: 30. Juni 2021, SVB – Tabelle II (Bundesagentur für Arbeit),
    - Verdienststrukturerhebung 2018, erschienen am 14. September 2020, aktualisiert am 6. Oktober 2020, Tabelle 3.6.4 (Statistisches Bundesamt).
  - Für die in der Tabelle „SVB – Tabelle II“ gelisteten 698 Berufsuntergruppen wurde eine Auswahl von Berufsuntergruppen getroffen, deren Vertreter als Wissensarbeiter bezeichnet werden können. Dafür werden die **Berufsuntergruppen** in die folgenden **vier Kategorien eingeteilt**:  
1. Wissensarbeit, 2. Wesentlicher Anteil Wissensarbeit, 3. Teilweise Wissensarbeit, 4. Keine Wissensarbeit.
  - Ein zweites Kriterium ist das Merkmal „**Anforderungsniveau aus der KldB2010**“ mit den Ausprägungen D. Helfer, C. Fachkraft, B. Spezialist, A. Experte.
  - Für die durch diese Merkmale aufgespannte 4x4-Matrix werden die Bruttolohnsummen mit Hilfe der Daten aus der Verdienststrukturerhebung 2018 bestimmt.
  - Um die Kosten für die Unternehmen abzuschätzen, werden **zwei Kostenblöcke auf die Bruttolohnsummen aufgeschlagen**: der Arbeitgeberanteil für die Sozialversicherung\* (aktuell ca. 21,7 %) und Nebenkosten für Arbeitnehmer (z.B. Weiterbildung, IT-Ausstattung, Räumlichkeiten), konservativ zu 20 % geschätzt. Um den Effekt der Beitragsbemessungsgrenzen näherungsweise und konservativ zu berücksichtigen, wird der Arbeitgeberanteil der Sozialversicherung nur auf einen Betrag von maximal 60.000 EUR Bruttolohn berechnet.
  - Die Komponenten der so errechneten Kostenbasis der Unternehmen für die Arbeitnehmer wird mit Prozentwerten aus der Tagebuchstudie und der Literaturanalyse multipliziert, um eine **Quantifizierung des Produktivitätsverlustes** zu erhalten.
- 2 Eurostat (2021). TITEL. Abrufbar unter: [https://ec.europa.eu/eurostat/de/GENAUER LINK](https://ec.europa.eu/eurostat/de/GENAUER_LINK).
- 3 Sämtliche statistischen Berechnungen und Ableitungen werden auf Anfrage beim Studienteam sehr gerne versendet.
- 4 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. /Marchewka, M., Nesterak, J., Sołtysik, M., Szymła, W. & Wojnarowska, M. (2020). Multitasking effects on individual performance: An experimental eye-tracking study. *European Research Studies Journal*, XXIII(1), 107-116.
- 5 Der Einheitlichkeit halber: Starker, V. & Schneider, M. (2020): Endlich wieder konzentriert arbeiten! Wertschöpfung im digitalen Zeitalter wirklich, wirklich neu denken, S. 98 f. m.w.N.; Ebenso: Baethge, Anja; Rigotti, Thomas (2013): „Arbeitsunterbrechungen und ‚Multitasking‘ in informationsintensiven Berufen – Auswirkungen auf Leistungs-/Arbeitsfähigkeit und Gesundheit unter besonderer Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer“ – Projekt F2220 – im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
  - 6 Novustat (2022). Literaturstudie mit systematischem Review zur Auswirkung von Störungen oder Multitasking auf konzentriertes Arbeiten von Wissensarbeitern; im Auftrag der Next Work Innovation UG (haftungsbeschränkt); auf Anfrage an das Studienteam übersenden wir Ihnen diese Literaturstudie. Ebenso: Busch, Volker (2021): Kopf frei! Wie Sie Klarheit, Konzentration und Kreativität gewinnen. S. 105 m.w.N.
  - 7 Busch, V. (2021): Kopf frei! Wie Sie Klarheit, Konzentration und Kreativität gewinnen. S. 98 f. m.w.N.
  - 8 Crum, A. J., Salovey, P. & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(4), 716–733.
  - 9 Böhm, S. A.; Baumgärtner, M. K.; Breier, C.; Brzykcy, A.; Kaufmann, F.; Kreiner, P. et al. (2017): Lebensqualität und Lebenszufriedenheit von Berufstätigen in der Bundesrepublik Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Studie der Universität St. Gallen.
  - 10 Fischer, J. A. & Hüttermann, H. (2020). PsySafety-Check (PS-C): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams. In Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS).
  - 11 Crum, A. J., Salovey, P. & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(4), 716–733.
  - 12 Postmes, T., Haslam, S. A. & Jans, L. (2013). A single-item measure of social identification: Reliability, validity, and utility. *British Journal of Social Psychology*, 52(4), 597–617.
  - 13 Gimpel, H., Lanzl, J., Manner-Romberg, T. & Nüske, N. (2018). Digitaler Stress in Deutschland: Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien.
  - 14 Markowetz, A. (2015). Digitaler Burnout: warum unsere permanente Smartphone-Nutzung gefährlich ist. Droemer eBook.
  - 15 Anfrage beim Studienteam: Netzwert Partner GmbH, Dr. Katharina Roos und Dr. Eva Bracht.

#### **Weiterführende Literatur:**

Starker, Vera; Schneider, Matthias (2020): Endlich wieder konzentriert arbeiten! Wertschöpfung im digitalen Zeitalter wirklich, wirklich neu denken. Das The Focused Company New Work-Book für Unternehmen

Busch, Volker (2021): Kopf frei! Wie Sie Klarheit, Konzentration und Kreativität gewinnen

