

# Gehirngerecht Arbeiten

## Hin zu einer Kultur der Konzentration

Vera Starker, Eva Bracht, Katharina Roos und Rolf van Dick

*Eine umfassende Studie zu Fragmentierung im Büroalltag belegt eindrucksvoll, wie viel Zeit Beschäftigte tatsächlich durch Unterbrechungen und Multitasking verlieren. Maßnahmen des The-Focused-Company-Modells (TFC) können eine Antwort darauf liefern und sollten als kollektive Prinzipien in Organisationen verankert werden, um wirksam zu werden.*



### Vera Starker

MBA, Wirtschaftspsychologin, Autorin und Co-Founderin des Berliner Think Tanks Next Work Innovation

**Kontakt:**  
vera@nextworkinnovation.com



### Dr. Eva Bracht

Beraterin, Netzwert Partner GmbH

**Kontakt:**  
eva.bracht@netzwertpartner.de



### Dr. Katharina Roos

Expertin für Unternehmensbefragungen, Geschäftsführerin Netzwert Partner GmbH

**Kontakt:**  
katharina.roos@netzwertpartner.de



### Prof. Dr. Rolf van Dick

Professor für Sozialpsychologie, Wissenschaftlicher Direktor des «Center for Leadership and Behavior in Organizations» (CLBO) und Vizepräsident an der Goethe Universität Frankfurt

**Kontakt:**  
van.dick@psych.uni-frankfurt.de

In vielen Unternehmen ist der Alltag geprägt von Lärm in Großraumbüros, Fragmentierung, Multitasking, Informationsüberflutung, ineffizienten Meetings und einer Kultur der ständigen Erreichbarkeit. Drei Tage pro Monat kosten uns Arbeitsunterbrechungen, ermittelte nun die erste große Tagebuchstudie zu Fragmentierung im Büroalltag, die in 25 Unternehmen aus zwölf Branchen durchgeführt wurde (Starker et al, 2022). «Tagebuchstudie» bedeutet hier, dass die Befragten mittels einer App an drei Arbeitstagen gebeten wurden, mehrfach pro Tag mit kurzen Fragebögen bzw. Strichlisten alle Unterbrechungen zu registrieren.

Zusätzlich erleben wir einen Boom der Online-Meetings, wobei die Studienteilnehmenden unabhängig davon, ob die Meetings in Präsenz oder virtuell stattfinden, angaben, dass mindestens 35 Prozent aller Meetings irrelevant für sie waren. So verlieren wir zwei weitere Tage und kommen auf insgesamt fünf Tage Zeitverlust pro Monat. Gleichzeitig mehren sich die Rufe nach einer 42-Stunden-Woche, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Dabei wurden laut Statista in Deutschland 2021 bereits über 1,7 Mrd. Überstunden geleistet. Eine Verlängerung der Arbeitszeit wäre lediglich mehr desselben, und das Potenzial gehirngerechteren Arbeitens, das die Studie ermittelt hat, bliebe unbeachtet.

Die gute alte E-Mail führt die Liste der Arbeitsunterbrecher an, auch wenn alle an der Studie beteiligten Unternehmen einen hohen Digitalisierungsgrad aufweisen. Die im Schnitt gemessenen 15 Unterbrechungen pro Stunde führen zu einem Zeitverlust von drei vollen Tagen pro Monat, weil unser Gehirn nach jeder Unterbrechung eine Re-Fokussierungszeit braucht. Diese liegt bei einfachen Aufgaben bei 15 Prozent, um die sich die Be-

arbeitung einer Aufgabe verlängert, und bei komplexen Aufgaben bei bis zu 28 Prozent. Von den 15 gemessenen Unterbrechungen erfolgen neun durch äußere Störungen und sechs sind darauf zurückzuführen, dass wir uns selbst unterbrechen, z. B. indem wir ohne äußeren Anlass den E-Mail-Posteingang prüfen. Offenbar sind wir die Unterbrechungsimpulse derart gewöhnt, dass wir sie aktiv suchen, wenn sie von außen nicht erfolgen. Diese per Tagebuch gemessenen Arbeitsunterbrechungen lösen eine Belastung von 58 Mrd. Euro p. a. für deutsche Unternehmen aus.

Wir verbringen zu viel Zeit in Meetings, die wir nicht brauchen oder die unproduktiv sind. Die in der Tagebuchstudie als irrelevant eingeschätzten 35 Prozent der Meetings bedeuten zwei volle Tage verlorene Zeit pro Monat pro Beschäftigtem und kosten die deutschen Unternehmen weitere 56 Mrd. Euro p. a. Hybrides Arbeiten verschärft die Situation: Laut der Microsoft Trend Studie 2021 ist ein rasanter Anstieg der Online-Meetings um 148 Prozent zu verzeichnen. Da 62 Prozent davon nicht geplant werden, wird der Arbeitstag noch stärker fragmentiert.

### Je mehr Technik, desto erschöpfter sind wir

In der Tagebuchstudie konnte ermittelt werden, dass bei höherem Digitalisierungsgrad die Multitasking- und Unterbrechungshäufigkeit höher ist und damit einhergehend das Stresserleben. Mit anderen Worten: Je mehr digitale Tools Beschäftigte verwenden, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie durch diese Tools unterbrochen werden oder sich dazu verleiten lassen, mehrere Aufgaben parallel zu bearbeiten. Um die Informationsdichte und die Anforderungen zu bewältigen, schalten die meisten Beschäftigten in den Multitasking-Modus, um möglichst viel erledigt zu bekommen. Allerdings ist das menschliche Gehirn nicht dazu in der Lage, zwei oder mehr konzentrationsbedürftige Inhalte parallel zu bearbeiten. Auf der Strecke bleiben wichtige kognitive Kompetenzen wie Fehlererkennung oder Entscheidungsfindung sowie emotionale Ausgeglichenheit und Impulskontrolle. Die Folge: mehr Fehler und noch mehr Stress. Nach Schätzungen der BAuA entfallen jährlich 36,1 Mrd. Euro – das entsprach 2019 über ein Prozent des Bruttonationaleinkommens – auf stressbedingte Ausfallkosten. Mehr digitale Tools machen also nicht automatisch produktiver, sondern bergen die Gefahr, uns unproduktiver zu machen. In der Studie wurde deutlich, dass eine hohe Identifikation mit der Führungskraft eine stresssenkende Wirkung hat, allerdings stellten wir auch fest, dass der aus Fragmentierung und Multitasking resultierende Stress ein spezifischer Stress ist, der nicht über Identifikation und gute Führung kompensiert werden kann. Es braucht die Fragmentierung reduzierende Maßnahmen, um ihn zu minimieren. Dabei hat die Führungskraft natürlich eine Vorbildfunktion. Die Studie zeigt allerdings, dass Meeting-Intensität und Fragmentierung des Arbeitsalltags in der Hierarchie nach oben hin ansteigen.

### Gehirngerechtes Arbeiten als Antwort

42,3 Prozent der Wertschöpfung in Deutschland sind laut Statista den wissensintensiven Dienstleistungen zuzuordnen. Die Fragmentierung der (Wissens-)Arbeit stellt daher ein ernstzunehmendes Problem dar, insbesondere wenn wir über Innovation und Kreativität sprechen. Im Gegensatz zu den individuell ausgerichteten Selbst- und Zeitmanagementansätzen der vergangenen zehn Jahre, die auf das Individuum zielten, sind nun systemisch-integrierte Ansätze nötig, da es in der vernetzten Arbeitswelt mit ihrer wechselseitigen Abhängigkeit (z. B. in der Projektarbeit), nicht mehr ausreicht, wenn Einzelne gut organisiert sind. Denn schon ein einziges Teammitglied kann durch unproduktives Zeit- und Arbeitsverhalten, wie das Senden von zu vielen E-Mails an zu große Verteiler, ständig verspätetes Eintreffen bei Meetings, Kalenderüberbuchung etc. viele andere Menschen in ihrer Produktivität stören. Daher braucht es kollektive Prinzipien, die systemisch wirken. Nachfolgend werden ausgewählte Maßnahmen des The-Focused-Company-Modells (TFC) vorgestellt, das Unternehmen ermöglicht, systematisch konzentriertes und fokussiertes Arbeiten einzuführen. Das Modell wird als Framework eingesetzt und adressiert die relevanten Handlungsfelder innerhalb eines Unternehmens, um spezifische Lösungen zu finden, Arbeit gehirngerechter und fokussierter zu gestalten. Das Vorgehen gemäß TFC-Modell umfasst zunächst eine Standortanalyse, der drei Remote Sprints zur Diskussion und Vereinbarung von Maßnahmen folgen. Der Weg zu einer Focused Company wird begleitet durch ein Prozesshandbuch sowie die Ausbildung von Führungskräften und internen Coaches zu «hybrid gehirngerechter Führung». Nach ca. 18 Monaten wird die Wirksamkeit gemessen und ggf. nachgesteuert.

### Fokuszeit im gesamten Unternehmen

Kernmaßnahme von TFC ist die Einführung einer zweistündigen kollektiven Fokuszeit, in der die gesamte Belegschaft aller Hierarchieebenen des Unternehmens bis auf die notwendigsten Kommunikationskontakte ungestört und konzentriert arbeiten kann (Starker & Schneider, 2020). Die zu bearbeitenden Inhalte der Fokuszeit werden selbstbestimmt festgelegt, sodass automatisch das Selbstwirksamkeitserleben erhöht wird. Dieses geht oft verloren, wenn Beschäftigte den Arbeitstag komplett fremdbestimmt verbringen müssen. Die Fokuszeit sollte idealerweise auf den Vormittag gelegt werden, weil dann der Cortisolspiegel in der Regel am höchsten ist. Studien bestätigen, dass Beschäftigte versuchen, in Meetings ihre Aufgaben abzuarbeiten, wenn längere Treffen am Vormittag keinen Raum für Konzentration lassen (Cao et. al, 2021). Diese Meetings sind daher deutlich unproduktiver.

### Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.