

Forschen für die Firmenpraxis

Carsten Schermuly bereitet Studierende der SRH Berlin auf die VUCA-Welt vor. Der Wirtschaftspsychologe forscht, lehrt und berät zu New Work, Coaching und Diversity.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Die Position in der Hochschulleitung passt perfekt zu Professor Carsten Schermuly: An der SRH Berlin University of Applied Sciences verantwortet der Wirtschaftspsychologe als Vizepräsident seit 2019 Forschung und Transfer. Denn wissenschaftliches Arbeiten ist für den 40-Jährigen kein theoriegetriebener Selbstzweck. Seine Biografie weist vom Psychologie-Diplom neben der akademischen Laufbahn immer auch einen Praxisbezug zu Unternehmen auf: als Trainer und Coach, als Berater und Vortragender. „Unternehmen erleben derzeit viel Druck im Kessel“, sagt Schermuly. „Ich möchte dazu beitragen, individuelle Lösungen für zukunftsfähige Arbeitsstrukturen evidenzbasiert zu implementieren.“ Er rät: „Firmen sollten sich nicht zu früh auf eine New-Work-Methode fixieren, denn: One size fits not all.“ Und die Unternehmen müssen wirklich veränderungswillig sein. „Der Psychologe darf nie mehr arbeiten als der Klient.“ Praktisch bedeutet das: „Ich biete nur wenige Beratertage im Monat an.“ Für dieses knappe Gut findet Psychologe Schermuly leicht Unternehmen, die mit ihm und seinem analytischen Ansatz harmonieren, „weil die Firmen den Wandel nach diesen Anstößen selbst schaffen“, ist der beratende Forscher überzeugt. Diese Grundhaltung fließt in alle drei Themenfelder der Arbeits- und Organisationspsychologie ein, die Professor Schermuly als Forscher, Berater und als Lehrender kontinuierlich vorantreibt: Coaching, New Work und Diversität.

Psychologisches Empowerment macht Mitarbeitende zu Beteiligten

Ins Leben startete Carsten C. Schermuly im Mai 1980 in Hahnstätten, einem beschaulichen Ort nahe Limburg an der Lahn. Die Eltern – die Mutter Verkäuferin, der Vater Maschinenschlosser, später Maschinenbauingenieur – unterstützten den Sohn, der zusammen mit seinem Bruder als Erster in der Familie Abitur machte. Nach zwei Schleifen über die Malerei an der Akademie in Mainz und über Geschichte und Politikwissenschaften samt Zwischenprüfung an der Johannes-Gutenberg-Universität „habe ich mich einfach mal in die Psychologie-Vorlesung rein gesetzt und bin geblieben“, erinnert sich Schermuly an seine Suche nach dem Fach, das ihn bis heute fasziniert. Früh spezialisierte er sich auf Wirtschaftspsychologie und wechselte nach

Berlin an die Humboldt-Universität. Psychologie-Diplom 2007, Promotion am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie 2011, Postdoc an der Technischen Universität Braunschweig, Habilitation mit Lehrberechtigung in Psychologie bei AOW-Professor Jörg Felfe an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg 2018. Da war Schermuly schon sechs Jahre lang Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Berlin und Studiengangsleiter Internationale BWL mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie. Er brachte und bringt seine Forschungsergebnisse an die Studierenden. Pro Modul werden bis zu 30 Studierende fünf Wochen lang an die Wirtschaftspsychologie herangeführt. In den Theorie-Praxis-Blöcken wird Fach- und Sozialkompetenz geschult – in Rollenspielen oder mit Lernpartnern, in Auswahlgesprächen oder Fallstudien. Unternehmen, die ihre Zukunftsorientierung überprüfen wollen, liefern anonymisierte Daten für Lehre und Forschung, etwa für Dissertationen, die der Wirtschaftspsychologe begleitet.

Direkte Kommunikation in und mit Unternehmen wird „in der VUCA-Welt, auf die die Studierenden zusteuern, immer wichtiger“, so der Hochschullehrer Schermuly, der sich frühzeitig mit dem Diskurs um Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität beschäftigt hat. „Instrument zur Kodierung von Diskussionen“ (IKD) lautet der schlichte Titel seines Verfahrens. Das IKD hat Carsten Schermuly in seiner Dissertation entwickelt. Damit ist es möglich, nonverbale Interaktionsprozesse in Arbeitsteams zu analysieren. Vor allem die Dimensionen Dominanz und Affiliation werden damit erfassbar. In seiner Habilitation hat er untersucht, wie psychologisches Empowerment – also das Erleben von Bedeutsamkeit und Selbstbestimmung, Kompetenz und Einfluss – Mitarbeitende zu aktiven Beteiligten des Wandels macht. Für den Forscher sind die besten Argumente für Empowerment-Maßnahmen: mehr psychische Gesundheit, mehr Innovation, mehr Leistung und weniger Fluktuation. Schermuly macht daraus keine Geheimwissenschaft. In seinem Buch „New Work – Gute Arbeit gestalten“ veröffentlicht er den Fragebogen, mit dem Unternehmen messen können, wie empower sich Mitarbeitende fühlen.

Seine persönliche Power muss der 40-Jährige nicht erhöhen. Er nennt sich selbst ein Arbeitstier und hält seine Energie für eine gute Ressource. Seine Erfolge wiederum sind Beweis, dass

er nicht nur viel, sondern auch leistungsstark lernt, forscht und lehrt. Carsten Schermuly bestritt sein Studium als Stipendiat der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Studienstiftung des deutschen Volkes, was exzellente Noten voraussetzt. Für seine wissenschaftlichen Arbeiten wurde er mit Preisen ausgezeichnet – allein und im Team mit Kolleginnen und Kollegen. Auf der Liste stehen der Erdinger Coaching-Preis, der Deutsche Coaching-Preis des Deutschen Berufsverbandes Coaching (DBVC), der Best Paper Award der Henley Business School, der Best Paper Award des European Journal of Work and Organizational Psychology und der Best Poster Award der Harvard Medical School. Insgesamt zählt der Autor an die 90 Publikationen, darunter fünf Bücher. Auch hier setzt der Akademiker auf Transfer, wenn er sowohl in wissenschaftlichen Journalen veröffentlicht als auch in praxisnahen Fachzeitschriften.

Zwar wird der Name Carsten Schermuly aktuell vor allem mit dem gehypten Zukunftsthema New Work verbunden. Doch er selbst sagt: „Als Hochschullehrer bin ich von dem Thema nicht abhängig, kann zeitgleich auch zu den Personalentwicklungsthemen Diversity und Coaching forschen.“ Nach einem kurzen Moment des Überlegens fügt er an: „Coaching ist fast mein größerer Forschungsblock.“ In Studien untersucht der Forscher Schermuly unerwünschte Effekte und negative Nebenwirkungen von Coaching sowohl auf den Coach als auch auf die Klienten. Als Ursachen wurden von befragten Coaches bisher neben Zeitknappheit auch falsche Erwartungen durch den Klienten, fehlendes Problembewusstsein und Motivationsprobleme benannt. Für Coachings in Organisationen kamen Behinderungen des Coaching-Prozesses, unklare Voraussetzungen, mangelnde Transferleistungen oder auch Fälle erzwungenen Coachings hinzu. Zwar treten diese störenden Effekte regelmäßig auf, allerdings mit niedriger Intensität und kurzer Dauer. Schwerwiegende Nebenwirkungen sind demnach selten, was die Coaches als positives Ergebnis für ihre Berufsgruppe betrachten können. Die Kausalität der Zusammenhänge zwischen Störfaktoren und langfristig negativen Nebenwirkungen muss noch in kontrollierten Studien-Designs erforscht werden. Dennoch empfiehlt Schermuly schon jetzt, Coaches in der Aus- und Weiterbildung für ungewollte Effekte zu sensibilisieren. Die Coaches müssten beständig an ihrer Expertise arbeiten und unbedingt Supervisionen wahrnehmen, um die Qualität für die Klienten zu erhöhen. Dabei sieht er vor allem auch die Coaching-Verbände in der Pflicht, ihre Mitglieder aufzuklären über Risiken und Nebenwirkungen des Coachings.

Auch hier führt die Wissenschaft also direkt in die Anwendung. Und so ist es auch beim dritten Forschungsschwerpunkt: der Diversity. Carsten Schermuly beobachtet die unterschiedlichen Interpretationen der Studien, nach denen mal homogene Teams leistungsstärker waren, mal diverse Teams. Ihm wurde schnell klar, dass die Zusammensetzung der Teams über die Stärke entscheidet und dass Vielfalt an sich kein Selbstläu-

Foto: Ivgenia Möbus



PROF. DR. CARSTEN C. SCHERMULY

Professor für Wirtschaftspsychologie

Vizepräsident Forschung und Transfer

SRH Hochschule Berlin

carsten.schermuly@srh.de

www.srh-university-berlin.de/hochschule/hochschulteam/schermuly-carsten/

fer für erfolgreiches Arbeiten ist. Für die Praxis gilt folgende Logik: Geschlecht, Alter, Herkunft und andere demografische Merkmale müssen im Team mit Fingerspitzengefühl für die sozialen Prozesse gemanagt und die Bildung von Subgruppen verhindert werden. Dann kann Unterschiedlichkeit das kreative Potenzial steigern.

Wie bei Carsten Schermuly. Er wohnt im grünen Brandenburg und doch nahe genug an der SRH Berlin. Die Gegend ist eine gute Wahl für einen Familienvater mit zwei Kindern. Neben entspannenden Momenten beim Schmökern historischer Biografien und beim Joggen lebt Schermuly seine beruflichen Vorlieben auch zu Hause aus. Er ist verheiratet mit der klinischen Psychologin Dr. Marie-Luise Schermuly-Haupt. Der fachliche Austausch bringt beiden leidenschaftlichen Psychologen Gewinn.