

New Work aus der Zukunft denken

Vision einer besseren Arbeitswelt

Carsten Schermuly und Brigitte Winkler

In seinem Buch *New Work Utopia* zeichnet Carsten Schermuly ein sehr plastisches Bild einer fiktiven Organisation der Zukunft, Stärkande, die sich in Struktur und Kultur konsequent an gut erforschten organisationspsychologischen Erkenntnissen ausgerichtet hat. In diesem Gespräch mit unserer Redakteurin Brigitte Winkler ermöglicht er uns einen Einblick in die konsequente New Work-Praxis von Stärkande. Darauf aufbauend erläutert er, wie Organisationen schon jetzt sowohl die Effizienz und Innovationsfähigkeit ihrer Organisation als auch die Bindung und Zufriedenheit von Mitarbeitenden aktiv gestalten können.

© Ivgenia Möbus



Prof. Dr. Carsten
C. Schermuly

Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Berlin University of Applied Sciences, Vizepräsident für Forschung und Transfer

Kontakt:
carsten.schermuly@srh.de



Prof. Dr.
Brigitte Winkler

ZOE-Redakteurin, Geschäftsführende Partnerin von A47 Consulting, Beratung für Unternehmensentwicklung und Managementdiagnostik in München

Kontakt:
brigitte.winkler@a47-consulting.de

ZOE: Herr Prof. Schermuly, Sie skizzieren in Ihrem Buch «New Work Utopia» die Zukunftsvision einer besseren Arbeitswelt am Beispiel des fiktiven Unternehmens Stärkande. Derzeit fühlen sich zahlreiche Mitarbeitende und Führungskräfte überlastet von der zunehmenden Komplexität, oftmals verbunden mit erhöhtem Arbeitsvolumen und Informationsflut im Arbeitsalltag. Hat Stärkande hierauf bereits Antworten gefunden? Wie werden Mitarbeitende bei Stärkande unterstützt, damit sie sich auf das wirklich Wesentliche in ihrer Arbeit konzentrieren können?

Schermuly: Wenn man zum Wesentlichen kommen möchte, muss man dieses erstmal für sich definieren. Stärkander*innen haben sich sehr intensiv Gedanken dazu gemacht, was wichtig ist: Kreativität und Innovation bestimmen die Unternehmens-DNA und dementsprechend ist für diese Themen ein Zeitbudget reserviert. Bei Stärkander*innen ist es so, dass mit dem «New Time»-Ansatz 60 Prozent der Arbeitszeit für Routineaufgaben verwendet werden und 20 Prozent für Implementierungsarbeiten. Denn wenn etwas Neues erfunden wird, hakt es in Unternehmen häufig daran, dass nicht genug Zeit für die Umsetzung vorhanden ist bzw. etwas marktreif zu machen. Zehn Prozent sind jeweils für Kreativität reserviert, hier kann man wirklich auch cross-sektional zusammenarbeiten. Zehn Prozent sind vollkommen selbstbestimmt. Man kann schlafen, sich weiterbilden oder irgendetwas ganz anderes tun.

ZOE: Stärkander*innen managen offensichtlich sehr bewusst die kostbare Ressource Zeit. Auf was achten sie besonders?

Schermuly: Stärkander*innen haben erkannt, dass Meetings durchaus sehr wertvoll sein können, um sich abzustimmen und zu koordinieren. Gleichzeitig wissen sie aber, dass zu viele Meetings die Produktivität und die Innovationsfähigkeit einschränken können. Deswegen haben sie sehr strikte Meeting-Regeln. Beispielsweise ist voreingestellt, dass ein Meeting maximal 30 Minuten dauern sollte. Vorher muss bekanntgegeben werden, worin der Sinn des Meetings besteht, wofür wiederum die Teilnehmenden ihre Zustimmung geben müssen. Damit wird verhindert, dass Menschen aus einer autoritären Kultur heraus einfach an Meetings teilnehmen, ohne deren Sinn zu hinterfragen.

Was bei den Stärkander*innen ebenfalls sehr gut gelöst ist, um effizient zu arbeiten, ist die Zusammenarbeit mit der Künstlichen Intelligenz «Thufir». Thufir hilft innerhalb des Unternehmens Wissen zu kuratieren und unterstützt dabei, Entscheidungen vorzubereiten und kognitiv belastende und zeitintensive Tätigkeiten abzunehmen, wie z. B. Protokolle zu schreiben. Dadurch entsteht mehr Zeit für das Wesentliche.

ZOE: Auf welche Weise hält Stärkande seine Organisation und Arbeitsweise schlank und effizient?

Schermuly: Hier verwenden Stärkander*innen zahlreiche Methoden. Beispielsweise werden sehr regelmäßig Bureaucracy Buster durchgeführt. Im Alltag werden sie von der Künstlichen Intelligenz Thufir aufgefordert, darüber aktiv nachzudenken, an welchen Stellen sich bürokratische Hindernisse entwickelt haben und zu bewerten, wo der größte Veränderungsbedarf besteht. Zu den Themen mit den meisten Stimmen trifft man sich in Bureaucracy Bustern und versucht, unnötige Bürokratie wieder aus dem System herauszubekommen. In diesen Meetings sind sowohl die Erfinder*innen der Regeln als auch jene, die von den Regeln betroffen sind, dabei. Spannend ist, dass es durchaus einige Beispiele dafür gibt, dass Regeln und Bürokratie diesen Prozess überlebt haben. Durch den Bureaucracy Buster wurde verstanden, dass die Regel sinnvoll ist und ggf. nur etwas angepasst werden muss. Danach lebt es sich verständlicherweise dann auch besser mit diesen Regeln.

Stärkander*innen führen jedoch auch immer wieder sogenannte «Sterbe-Workshops» durch. In diesen werden Themen begraben, damit wieder Zeit und Kraft für andere Bereiche frei wird. Unternehmen wundern sich oft, dass trotz ihres Fokus auf Innovation so wenig Neues entsteht. Das hat damit zu tun, dass Altes nicht beerdigt wird. Es wird an Produkten festgehalten, die nicht mehr laufen oder an Abteilungen, die nicht mehr am State of the Art arbeiten.

Was die Organisation außerdem effizient und schlank hält, ist die von Thufir gesteuerte digitale Unterstützung. Es gibt eine Role Map und eine Skill Map, in denen Stärkander*innen mitteilen, welche Rollen sie momentan besetzen und welche

Aufgaben und Kompetenzen sie haben. Doppelarbeit wird verhindert, indem die Künstliche Intelligenz Überschneidungen identifiziert, an denen Personen am gleichen Thema arbeiten bzw. ermittelt, wer für ein Thema die Kompetenzen vorhält, und hierfür gemeinsame Treffen vorschlägt.

ZOE: Mir hat die Idee des Desk Connectors sehr gut gefallen, der Stärkander*innen schon bei Arbeitsbeginn vorschlägt, welcher Arbeitsplatz mit welchen Kontaktmöglichkeiten für ihre derzeitigen Aufgaben am sinnvollsten ist.

Schermuly: Der Desk Connector ist einer der bestbezahlten Jobs bei Stärkande. Das ist nicht gleichzusetzen mit einem herkömmlichen Empfang. Der Mehrwert dieses Teams besteht in der intelligenten Vernetzung der Kolleg*innen miteinander.

ZOE: Unter anderem wird bei Stärkander der Einsatz von Führungskräften sehr dosiert vorgenommen. Jedoch wird nicht an deren Qualität gespart, sondern an der in Anspruch genommenen Führungsleistung. Es gilt das Prinzip Leadership on Demand. Wie sieht dieses in der Praxis aus?

Schermuly: Derzeit herrscht in Unternehmen noch vielerorts das Prinzip, dass jede Person geführt werden muss. Das halte ich für eine große Verschwendung von Zeit und Ressourcen und eine Einschränkung von Freiheit, die nicht gerechtfertigt ist. Denn es gibt viele Teams, die ohne Führung erfolgreich zusammenarbeiten können. Stärkander*innen haben erkannt, dass Führung freiwillig und sinnvoll sein sollte. Das Qualitätsversprechen lautet, dass, wenn geführt wird, gute, empowermentorientierte Führung mit den Dimensionen Selbstbestimmung, Bedeutsamkeit, Einfluss und Kompetenz umgesetzt wird (Kasten Seite 46).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

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

Carsten C. Schermuly – Biografie



Prof. Dr. Carsten C. Schermuly ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Berlin University of Applied Sciences und dort als Vizepräsident für Forschung und Transfer tätig. Er forscht zu den psychologischen Dynamiken in Arbeitsteams, zur Qualität von Maßnahmen im Bereich Personalentwicklung mit dem Schwerpunkt auf Coaching und zum Thema New Work aus einer psychologischen Perspektive. 2023 wurde er vom Personalmagazin in die Gruppe der 40 führenden HR-Köpfe 2023 gewählt. Ausgezeichnet wurden Persönlichkeiten in den Kategorien Management, Wissenschaft und Beratung, die mit ihren Themen das Personalwesen in Deutschland vorangebracht haben.