

„New Work – eine ganz neue Art der ‚Zusammen-Arbeit‘“

Interview mit
Stephan Grabmeier,
Chief Innovation Officer
der „Kienbaum Consultants
International GmbH“, Köln



Stephan Grabmeier kennt sich mit Innovationen aus. Bei dem Beratungsunternehmen „Kienbaum Consultants International“ trägt er den schönen Titel „Chief Innovation Officer“. In dieser Eigenschaft geht er für seinen Arbeitgeber Beteiligungen an interessanten digitalen Start-ups ein, entwickelt neue digitale Services oder Geschäftsmodelle und begleitet mit der Kienbaum-Akademie den internen Veränderungsprozess des Unternehmens mit über 600 Mitarbeiter/-innen in 14 Ländern. Am 27. Juni wird Grabmeier beim 7. IHK-Branchentreff Kreativwirtschaft NRW in Bonn einer der Redner sein. Unser Autor traf den gebürtigen Bayern im Bistro gegenüber seiner Bonner Südstadt-Wohnung und sprach mit ihm über „New Work“, eines der wichtigen Schlagworte im Zusammenhang mit der digitalen Transformation.

„Die Wirtschaft“: Herr Grabmeier, Sie gelten seit vielen Jahren als Experte in Sachen New Work. In einem Beitrag für die Februarausgabe des „manager magazins“ lassen Sie kein gutes Haar an der „Neuen Arbeit“. Was stört Sie daran?

Stephan Grabmeier: Ganz einfach: New Work wird häufig falsch verstanden und umgesetzt. Eigentlich meint der Begriff – der im Übrigen nicht neu ist –, das System Arbeit insgesamt neu zu denken und zu gestalten. Es geht einerseits um zeitliche und räumliche Flexibilität, Gleichberechtigung in der Arbeit, Eigenverantwortung, flache Hierarchien, mehr Teamorientierung, agile Prozesse. Andererseits aber auch um grundlegende Entwicklungen im System Arbeit, zum Beispiel die Verteilung von Lohn- und Erwerbsarbeit, die Anteile von Social Business, die Lösung großer gesellschaftlicher Probleme und die Sinn- anstelle der Gewinnmaximierung. In vielen Unternehmen ist „New Work“ aber kaum mehr als ein Deckmäntelchen für eine Umstrukturierung von Organisation oder Führung, ohne dass die Beschäftigten wirklich grundlegend profitieren. Im Gegenteil: Oft wird auf eine fragwürdige Duz- oder Sneaker-Kultur umgestellt, um auch auf der New-Work-Welle mitzuschwimmen. Diese Unternehmen erhoffen sich aber keinen grundlegenden Kulturwandel, sondern lediglich eine Steige-

rung der Produktivität mit coolem Marketinganstrich. Darum geht es aber gar nicht.

Sondern?

Wie gesagt: um eine ganz neue Art und Weise der ‚Zusammen-Arbeit‘. Und die erfordert zuallererst ein Einsehen und Umdenken auf der Führungsebene. Die Digitalisierung übt einen erheblichen Veränderungsdruck auf die Unternehmen aus und stellt bewährte Prozesse, Strategien und Verhaltensweisen in Frage. Auf allen Ebenen sind die Betriebe gezwungen, sich anzupassen – das betrifft im Grunde jeden Beschäftigten. Denken in Kategorien von traditionellen Hierarchien und starren Abteilungen hilft immer seltener weiter. Kleine, agile Projektteams werden immer stärker gefragt sein, deren Mitglieder müssen eigenverantwortlicher agieren und entscheiden dürfen, es muss möglich sein, Dinge auszuprobieren, auch Fehler zu machen. Da bleibt kein Stein auf dem anderen. Das gelingt nicht mit roten Sneakern, Tischkickern und Bällebadern, sondern in erster Linie mit nachhaltiger Verhaltensänderung.

Das klingt bedrohlich.

Nur für den, der sich vehement gegen Veränderungsprozesse stemmt. Wenn Chefs mit gutem Beispiel vorangehen und es mit New Work ernst meinen, dann gelingt auch ein Veränderungsmanagement, das die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten auf dem Weg mitnimmt und Unternehmen in die nächste Generation des Unternehmertums führt.

Wie sieht denn New Work bei Kienbaum aus?

Wir haben mit dem Umzug an unseren neuen Standort in Gremberghoven – nach 72 Jahren in Gummersbach – ein New-Work-Konzept umgesetzt. Der Anstoß kam von Fabian Kienbaum, der Anfang 2018 die Nachfolge an der Unternehmensspitze in dritter Familiengeneration antrat. Es fing neben kleinen Kulturmaßnahmen zuerst mit der Architektur an: Die „Kultur des machtvollen und elitären Einzelbüros“ ist bei uns schon lange Schnee von gestern. Im ersten Schritt haben wir uns angesehen, welche Art von Arbeitsstypologien es im Unternehmen gibt und die Räume entsprechend gestaltet. Berater, Innovations- und Projektteams arbeiten schon jetzt sehr flexibel, zentrale Funktionen wie der Personalbereich oder das Controlling benötigen eher festere Strukturen.

Und wie steht es mit Ihrer eigenen Abteilung?

Wir nennen uns „InnovationsGarage“ und sind sowohl Vorreiter als auch Vorbild in Sachen New Work und human zentrierten Arbeitsmethoden. Als Innovatoren verursachen wir erstmal Kosten. Im Ernst: Dass es uns gibt; dass sieben Leute sich in der InnovationsGarage

ohne unmittelbares Profitstreben mit Innovation beschäftigen und herausfinden dürfen, welche strategischen Partner zu Kienbaum passen könnten, welche unserer Services wir wie digitalisieren könnten – auch das ist New Work. Innovation ist einerseits Investment in die Zukunft und Wetten auf neue Geschäftsmodelle. Wir dürfen experimentieren, ausprobieren, Fehler machen, neu anfangen. Damit schreibt mein Bereich weder heute noch morgen schwarze Zahlen. Wir liefern andererseits aber die Basis für die nächsten großen Wachstumsfelder der Firma. Diese spielen ein Vielfaches von dem ein, was wir für Innovationen ausgeben.

Sie sind also doch ein Fan von New Work.

Auf jeden Fall. Aber weitaus umfangreicher, als viele New Work sehen. Richtig verstanden und angewendet ist sie die zwingende Antwort auf den enormen technologischen und gesellschaftlichen Wandel. Es bedeutet ein besseres Wirtschaften. Sie setzt viel Kreativität frei und ist damit eine wichtige Voraussetzung für Innovation. Ich glaube im Übrigen, dass für Firmen und Institutionen langfristig kein Weg an einer Umstrukturierung von Arbeit vorbeiführt. Je eher und freiwilliger sie damit beginnen, desto mehr können sie gestalten, statt irgendwann zu Getriebenen zu werden. Sie sollten auch nicht vergessen: Mit einem alten Verständnis von Arbeit lassen sich in Zukunft kaum noch die Talente gewinnen, die jedes Unternehmen so dringend braucht! Talente suchen nach Sinnmaximierung.

Lothar Schmitz, Wirtschaftsjournalist, Bonn

7. IHK-Branchentreff Kreativwirtschaft NRW

Die Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen laden Unternehmen aus der Kreativbranche am

Donnerstag, 27. Juni 2019, ab 15:00 Uhr

zum 7. IHK-Branchentreff Kreativwirtschaft NRW ein. Dieses Jahr findet er erstmals im IHK-Bezirk Bonn/Rhein-Sieg statt – Veranstaltungsort ist das BaseCamp Bonn, In der Raste 1, 53129 Bonn.

Der Branchentreff bietet eine Plattform, um sich untereinander – mit anderen Kreativunternehmen aus NRW, aber auch aus anderen Branchen – zu vernetzen und voneinander zu lernen. Thema ist New Work und die aktuellen Veränderungen in der Kreativwirtschaft; etwa im Bereich Digitalisierung. Impulsgeber ist Stephan Grabmeier, Chief Innovation Officer bei der Kienbaum Consultants International GmbH, Köln.

Weitere Infos und Anmeldung unter www.ihk-bonn.de, Webcode 6492237, oder Rebekka Griep, Telefon 0228 2284186, E-Mail griep@bonn.ihk.de.

